

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ORGANIZACIONAL E REGIONALIDADE

FLÁVIA IVANA DE MELO SANTOS

Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho: identificação de fatores promotores e inibidores e mapeamento de práticas organizacionais a partir da análise de organizações na região de Uberlândia/MG

Uberlândia

2024

FLAVIA IVANA DE MELO SANTOS

Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho: identificação de fatores promotores e inibidores e mapeamento de práticas organizacionais a partir da análise de organizações na região de Uberlândia/MG

Trabalho de Dissertação apresentado à banca de qualificação do Programa de Pós-Graduação da Universidade Federal de Uberlândia como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração

Área de concentração: Gestão Organizacional e Regionalidade.

Orientadora: Profa. Dra. Vérica Freitas de Paula.

Uberlândia

2024

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S237 Santos, Flávia Ivana de Melo, 1992-
2024 Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho:
[recurso eletrônico] : identificação de fatores
promotores e inibidores e mapeamento de práticas
organizacionais a partir da análise de organizações na
região de Uberlândia/MG / Flávia Ivana de Melo
Santos. - 2024.

Orientadora: Verica Marconi Freitas de Paula.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de
Uberlândia, Pós-graduação em Administração.
Modo de acesso: Internet.
Disponível em:
<http://doi.org/10.14393/ufu.di.2024.612> Inclui
bibliografia.

1. Administração. I. Paula, Verica Marconi

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Dissertação de Mestrado Acadêmico, número 278, PPGADM				
Data:	28 de agosto de 2024	Hora de início:	09:00	Hora de encerramento:	10:30
Matrícula do Discente:	12212ADM009				
Nome do Discente:	Flávia Ivana de Melo Santos				
Título do Trabalho:	Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho: identificação de fatores promotores e inibidores e mapeamento de práticas organizacionais a partir da análise de organizações na região de Uberlândia/MG				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	"Desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho: fatores, impacto de pandemia do Covid-19 e proposição de ações" (FAPEMIG APQ-04265-22)				

Reuniu-se na webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Prof^ª. Dr^ª. Cíntia Rodrigues de Oliveira (UFU), Prof^ª. Dr^ª. Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira (FACEF) e Prof^ª. Dr^ª. Vérica Freitas de Paula (UFU), orientadora da candidata.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Prof^ª. Dr^ª. Vérica Freitas de Paula, apresentou a Comissão Examinadora e a candidata, agradeceu a presença do público e concedeu à discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, as examinadoras, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presenteata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Vérica Marconi Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/08/2024, às 16:07, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Cíntia Rodrigues de Oliveira, Professor(a) do Magistério Superior**, em 28/08/2024, às 18:33, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Sheila Fernandes Pimenta e Oliveira, Usuário Externo**, em 29/08/2024, às 08:30, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site

https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5628605** e o código CRC **31FB4531**.

Referência: Processo nº 23117.053908/2024-90

RESUMO

Contextualização: A desigualdade de gênero no mercado de trabalho é um desafio persistente, evidente em diversos aspectos da vida cotidiana, como a disparidade salarial, a menor presença de mulheres em cargos de direção ou gerência, e a baixa representação feminina em determinadas áreas do conhecimento, temas frequentemente discutidos.

Objetivo: Este trabalho tem como objetivo identificar os fatores que promovem e inibem a igualdade de gênero no mercado de trabalho, além de mapear práticas organizacionais voltadas para essa promoção.

Método: O método de análise utilizado baseia-se em uma revisão sistemática da literatura e em uma análise bibliométrica, com o intuito de identificar possíveis fatores que influenciam as desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Após esse mapeamento, foram coletados dados primários, por meio de entrevistas, e dados secundários, para a inspeção de fatores e práticas organizacionais que possam promover ou inibir a igualdade de gênero. As entrevistadas foram selecionadas com base em sua atuação e experiência em áreas como Gestão de Pessoas, Diversidade e Cultura, especificamente em Uberlândia e região. A pesquisa foi realizada em Uberlândia e região, cujos depoimentos das entrevistadas abordam suas relações com o trabalho, a sociedade e a família. A escolha dessa localidade se deu por dois fatores principais: Uberlândia é a segunda maior cidade de Minas Gerais, com impacto direto no crescimento da cidade e das empresas ao seu redor, além da acessibilidade da população em estudo para a realização da pesquisa.

Resultados: Os resultados das análises revelam a recorrência de fatores específicos que contribuem para a desigualdade, bem como o surgimento de novos fatores, inspirados por lideranças femininas, práticas de combate à desigualdade e mentorias.

Aderência da pesquisa com a área de concentração do PPGAdm (Regionalidade e Gestão) e com a linha de pesquisa: O estudo tem relevância, pois busca analisar e identificar os fatores que promovem, bem como os que impedem, a igualdade, trazendo assim informações importante para a área de gestão, essas informações foram analisadas em artigos, trabalhos já publicados sobre o tema, com posterior análise e priorização junto a profissionais de Uberlândia/MG. Por fim, também foram analisadas práticas das organizações onde as entrevistadas atuam, em Uberlândia, visando identificar as práticas e ações em relação aos fatores identificados, permitindo a apresentação de um compilado com formas de aplicação para as organizações da região para impactar de forma positiva no campo de estudo junto com a regionalidade e as organizações no campo da gestão.

Impacto e caráter inovador na produção intelectual: O caráter inovador na produção do

trabalho está na identificação dos fatores citados, bem como das práticas organizacionais, abordado a partir de pesquisas em textos e trabalhos já publicados sobre o tema e de obtenção de dados primários junto a mulheres.

Impacto econômico, social e regional: Ao apresentar fatores que promovem e inibem a participação da mulher, bem como possíveis formas de tratar esses aspectos nas organizações, o trabalho pode contribuir com o desenvolvimento econômico e social, nacional e regionalmente, através de mudanças que podem ser implementadas.

Implicações regionais: No aspecto regional, em específico, o desenvolvimento do estudo foi realizado com organizações de Uberlândia, com o foco em aspectos percebidos regionalmente e apresentando referências também do mesmo território exemplo, os possíveis produtos gerados (relatórios, entrevistas, comunicados, entre outros).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável atendidos na pesquisa: A pesquisa atende aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 5, 8 e 10, reforçando a importância do desenvolvimento sustentável aliado à igualdade de gênero, com a redução das desigualdades e a promoção de um trabalho decente, justo e igualitário, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

Palavras-chave: Igualdade de Gênero; Fatores para Igualdade; Mercado de Trabalho; Equidade de Gênero; Práticas organizacionais em Uberlândia.

ABSTRACT

Contextualization: Gender inequality in the labor market is a persistent challenge, evident in several aspects of daily life, such as salary disparity, the lower presence of women in leadership or management positions, and the low female representation in certain areas of knowledge, frequently discussed topics.

Objective: This work aims to identify the factors that promote and inhibit gender equality in the labor market, in addition to mapping organizational practices aimed at this promotion.

Method: The analysis method used is based on a systematic review of the literature and a bibliometric analysis, with the aim of identifying possible factors that influence inequalities between men and women in the labor market. After this mapping, primary data was collected, through interviews, and secondary data, to inspect factors and business practices that could promote or inhibit gender equality. The interviewees were selected based on their performance and experience in areas such as People Management, Diversity and Culture, specifically in Uberlândia and the region. The research was carried out in Uberlândia and the region, with the interviewees' statements addressing their relationships with work, society and family. The choice of this location was due to two main factors: Uberlândia is the second largest city in Minas Gerais, with a direct impact on the growth of the city and the companies around it, in addition to the accessibility of the population under study to carry out the research.

Results: The results of the analyzes reveal the recurrence of specific factors that contribute to inequality, as well as the emergence of new factors, inspired by female leaders, practices combating inequality and mentoring.

Compliance of the research with the PPGAdm concentration area (Regionality and Management) and with the line of research: The study is relevant, as it seeks to analyze and identify the factors that promote, as well as those that impede, equality, thus providing important information for the management area, this information was analyzed in articles, works already published on the topic, with subsequent analysis and prioritization with professionals from Uberlândia/MG. Finally, practices of the organizations where the interviewees work in Uberlândia were also analyzed, aiming to identify practices and actions in relation to the identified factors, allowing the presentation of a compilation with forms of application for organizations in the region to positively impact the field of study along with regionality and organizations in the field of management.

Impact and innovative character in intellectual production: The innovative character in the production of work lies in the identification of the factors mentioned, as well as organizational

practices, approached through research into texts and works already published on the subject and obtaining primary data from women.

Economic, social and regional impact: By presenting factors that promote and inhibit women's participation, as well as possible ways of addressing these aspects in organizations, the work can contribute to economic and social development, nationally and regionally, through changes that can be implemented.

Regional implications: In the regional aspect, specifically, the development of the study was carried out with organizations from Uberlândia, focusing on regionally perceived aspects and also presenting references from the same territory, such as the possible products generated (reports, interviews, communications, among others).

Sustainable Development Goals met in the research: The research meets Sustainable Development Goals 5, 8 and 10, reinforcing the importance of sustainable development combined with gender equality, reducing inequalities and promoting decent, fair and equal work, contributing to economic and social development.

Keywords: Gender Equality; Factors for Equality; Labor Market; Gender Equity; Organizational practices in Uberlândia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU	15
Figura 2 - Taxa de participação por gênero (14 anos ou mais) – 2012 a 2022 – Brasil	16
Figura 3 - Proporção de ocupado e em trabalho por tempo parcial, na semana de referência (%)	17
Figura 4 - Comparativo da faixa de salários entre gêneros nas regiões do Brasil, de 2019 a 2020	19
Figura 5 - Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos, em R\$, de 2018 a 2022	19
Figura 6 - Distribuição Percentual das pessoas desocupadas em 2022	20
Figura 7 - Porcentagem que os homens ganham a mais que as mulheres com as mesmas características	33
Figura 8 - Etapas do trabalho	41
Figura 9 – Relação e trabalhos que foram selecionados (por categorização)	43
Figura 10 - Rede de relacionamento dos autores	46
Figura 11 - Análise das palavras-chave	47
Figura 12 - Países que mais publicaram o tema gênero – dentro da base de pesquisa	50
Figura 13 - Quantidade de trabalhos publicados por ano da base escolhida para a pesquisa	50
Figura 14 – Resumo dos fatores promotores e inibidores	65
Figura 15 – Práticas organizacionais do GTPW x Práticas organizacionais das entrevistas	70

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Fatores inibidores e promotores da igualdade de gênero	38
Tabela 2 – Trabalhos mais citados na revisão sistemática	48
Tabela 3 – Caracterização das respondentes	51
Tabela 4 – Ranking Mulher GPTW – Empresas de grande porte	67

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
D&I	Diversidade e Inclusão
EY	Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda
GPTW	Great Place to Work
IBDEE	Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LGBTQIAPN+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Questionando, Intersexuais, Curioso, Assexuais, Aliados, Pansexuais, Polisssexuais, Familiares, Dois-spritos e Kink
ODM	Objetivos do Milênio
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OECD	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
RSL	Revisão Sistemática de Literatura
STEM	Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática
USA	<i>“United States of America”</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Igualdade de Gênero.....	22
2.2	Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho.....	27
2.3	Fatores que Promovem ou Inibem a Igualdade de Gênero.....	36
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	40
3.1	Revisão Sistemática da Literatura e Bibliometria.....	41
3.2	Dados Primários	43
3.3	Dados Secundários	45
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	RSL e Bibliometria	46
4.2	Análise das Entrevistas sobre Desigualdade de Gênero.....	51
4.3	Mapeamento dos Fatores.....	56
4.4	Análise das Práticas Organizacionais.....	65
5	CONCLUSÕES.....	74
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	92

1 INTRODUÇÃO

De acordo com a Organização das Nações Unidas (ONU) (2023), comprova-se a evidência de que o empoderamento das mulheres impulsiona a produtividade e fomenta o crescimento econômico. Por isso, a igualdade de gênero não é apenas um direito humano essencial, mas também crucial para garantir a isonomia entre homens e mulheres, com total aproveitamento do potencial humano para um crescimento sustentável. No entanto, apesar do progresso e de sua consequente redução da pobreza, aumento da longevidade e da taxa de alfabetização, de acordo com os relatórios de desenvolvimento da ONU (2015), subsiste, ainda, uma considerável disparidade a respeito da igualdade de gênero.

Para fins de clareza, igualdade de gênero significa assegurar que tanto mulheres quanto homens desfrutem dos mesmos direitos e obrigações, para assim defender um direito fundamental, haja vista que, independentemente do gênero, ambos possuem as mesmas capacidades. Mais do que isso, é imprescindível a consolidação de uma sociedade desprovida de discriminação e preconceito, pois deve ser cumprido o Artigo 23 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, que expõe: “Toda a pessoa tem direito ao trabalho, à livre escolha do trabalho, a condições equitativas e satisfatórias de trabalho e à proteção contra o desemprego. Todos têm direito, sem discriminação alguma, a salário igual por trabalho igual.” (1948).

Quando abordado o tema de igualdade de gênero, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2010) entende que esse elemento está relacionado ao gozo de direitos. Por isso, o tratamento e as oportunidades para mulheres e homens devem ser iguais. Ainda, a OIT (2010) aponta que a igualdade de gênero sugere que todas as mulheres e homens são livres para se desenvolverem, sem que haja limitações estabelecidas por preconceitos, estereótipos ou conceitos similares.

De acordo com Arzabe *et al.* (2018), o gênero é uma ideia que abrange as interações, funções, condutas, práticas e características que uma determinada sociedade, em um contexto histórico particular, julga adequada para indivíduos do sexo feminino e masculino. Essa concepção é variável tanto ao longo do tempo quanto entre diferentes regiões geográficas. Essas características, possibilidades e interações são moldadas pela sociedade e assimiladas por meio de procedimentos de educação social, variando conforme a tradição de cada grupo, nação ou comunidade e transformando-se ao longo das eras.

De acordo com a ONU (2023), a população global é composta em partes iguais pelo sexo feminino e masculino, o que reflete um potencial igualmente significativo. Porém, o relatório *Global Gender Gap Report* (2022) demonstra que a igualdade de gênero é um desafio

global, sendo a mudança de cenário lenta e incremental (de 2021 para 2022, a igualdade de gênero nos 145 países pesquisados subiu de 67,9% para 68,1%).

Sabendo dessa disparidade, Marino e Molari (2022) mostram que, atualmente, vêm sendo criadas formas de debater internacionalmente a igualdade de gênero, como, por exemplo, com a criação dos Objetivos do Milênio (ODM) para o período de 2000-2015, que, logo depois, foram substituídos pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) para o período de 2015-2030. Com base nas informações da ONU (2021), essa substituição dos Objetivos do Milênio pelos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável foi realizada diante do não cumprimento das metas e do prazo previamente definidos nos ODM. Assim, foi assumido o compromisso de adotar os ODS e se empenhar em concretizar essa agenda até 2030. A ONU (2021) complementa que os ODS consistem em um conjunto de metas e estratégias formuladas para impulsionar o avanço social, econômico e ambiental. Essas metas buscam fomentar o desenvolvimento de maneira abrangente e sustentável.

Conforme a Plataforma Agenda 2030 (s.d.), os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) representam um chamado global para a realização de ações visando erradicar a pobreza, preservar o meio ambiente e o clima, e assegurar que todas as pessoas, em qualquer lugar, tenham acesso à paz e à prosperidade. Os ODS auxiliam às organizações a atuarem com o foco em uma parceria global que norteia as ações necessárias para melhoria da vida das pessoas, no presente e no futuro. Os ODS podem ser visualizados na Figura 1:

Figura 1 - Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU



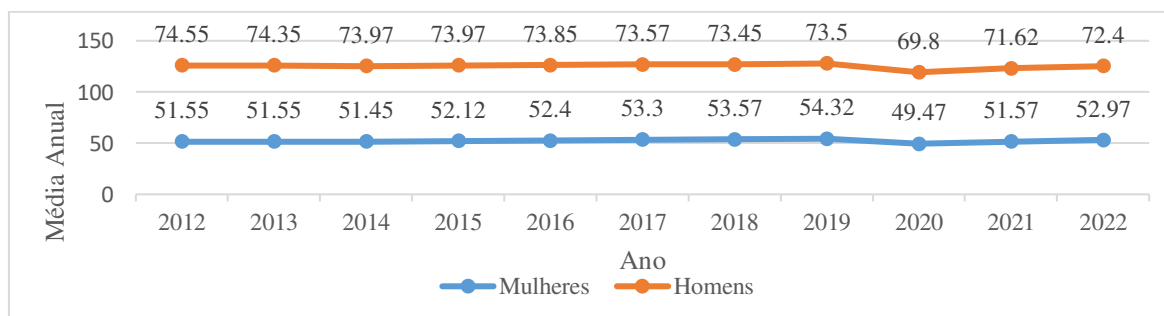
Nota. Nações Unidas (2023).

Cada um dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) é desdobrado em objetivos específicos, visando o detalhamento e a clarificação para a busca dos resultados almejados. Na Plataforma Agenda 2030 (s.d.), a igualdade de gênero é abordada diretamente no ODS 5, sendo ainda destacada e promovida pelos ODS 8 e 10, evidenciando a importância do desenvolvimento sustentável aliado à igualdade de gênero, com a redução da desigualdade e a promoção do trabalho decente, justo e igualitário, contribuindo para o desenvolvimento econômico e social.

De acordo com Picarella e González (2023), para que o mundo avance em direção aos objetivos estabelecidos pela Agenda 2030, é essencial adotar uma abordagem centrada nos direitos humanos, a fim de alcançar a igualdade e a equidade de gênero, promover a emancipação e reduzir as disparidades e discriminação. Para além disso, Soares e Almeida (2022) apontam que a discriminação entra em conflito com a realização dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e viola os princípios do Estado Democrático de Direito, que preconiza o respeito constitucional pela diversidade humana. Segundo os autores, para as pessoas marginalizadas, seus direitos fundamentais não são garantidos e, como resultado, são negadas oportunidades de progresso social, tornando difícil a conquista de representatividade e poder nos espaços sociais e de influência.

Segundo a Plataforma Agenda 2030 (s.d.), a igualdade de gênero é um tema de suma importância para os países. Ao analisar o Brasil no *Global Gender Gap Report* (2022), nota-se que houve quase nenhuma evolução de 2021 para 2022 (passando de 69,5% para 69,6%). Apesar da busca por aumento na igualdade de gênero e do anseio pelos benefícios decorrentes, de acordo com Brighenti *et al.* (2015), ainda há muitas evidências de desigualdade de gênero no Brasil, como pode ser visualizado por meio de alguns dados (Figuras 2, 3, 4, 5 e 6). Com base em Feijó (2023), a taxa de participação por gênero no mercado de trabalho mostra que a participação das mulheres está abaixo da participação dos homens, conforme a Figura 2.

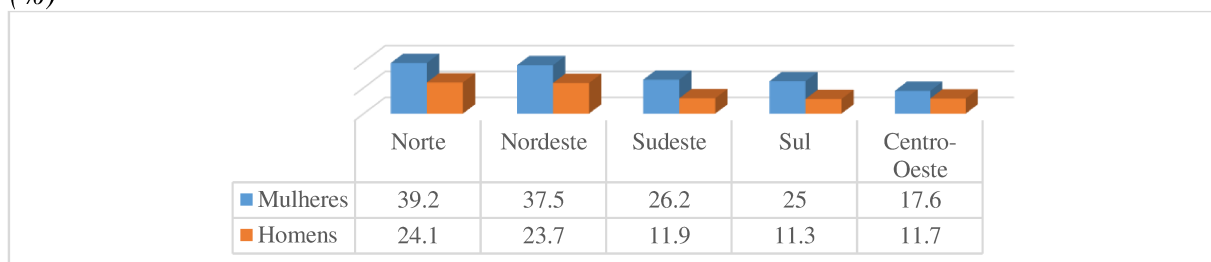
Figura 2 - Taxa de participação por gênero (14 anos ou mais) – 2012 a 2022 – Brasil



Fonte: Baseado em Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Continua (PNAD) (2019, s.p.).

Ao analisar a Figura 2, nota-se que a taxa de participação no mercado de trabalho é maior entre os homens, com apenas pequenas variações ao longo dos anos, enquanto a participação feminina é menor, com cerca de 50% das mulheres no mercado de trabalho. Outro dado que evidencia essa desigualdade é apresentado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), que mostra a proporção de indivíduos ocupados em tempo parcial. O relatório indica que as mulheres têm uma maior proporção de ocupação em tempo parcial, conforme a Figura 3.

Figura 3 - *Proporção de ocupado e em trabalho por tempo parcial, na semana de referência (%)*



Fonte: Baseado em Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) (2019, s.p.).

Com base na Figura 3, expõe-se que as mulheres estão mais ocupadas e trabalhando mais em tempo parcial do que os homens em todas as regiões do Brasil. Isso ocorre porque, segundo Godoy (2015), existe uma pressão social para que as mulheres desempenhem não apenas com excelência sua jornada de trabalho convencional, mas também assumam a responsabilidade adicional de cuidar do lar, do marido e dos filhos, constituindo assim uma segunda jornada. Além disso, Bracke *et al.* (2008) apontam que o trabalho de cuidado com os filhos, marido e idosos é frequentemente considerado uma extensão do papel que se espera que as mulheres desempenhem naturalmente, enquanto os homens raramente são atribuídos a essas responsabilidades. Por isso, convencionou-se socialmente que o trabalho doméstico e o cuidado da família são fortemente associados à feminilidade. Baines *et al.* (1998) apontam que a maioria das responsabilidades das mulheres está ligada ao cuidado, sendo atividades assumidas por mulheres, que frequentemente desempenham esses papéis como mães, filhas e esposas. No entanto, essa contribuição é subestimada mesmo fora do ambiente doméstico, apesar de as mulheres trabalharem como voluntárias na comunidade, em profissões relacionadas a cuidados e em empregos de baixa complexidade em hospitais, creches e serviços domésticos.

Wharton (1994) aponta que as mulheres são atraídas pelo mercado de trabalho em áreas onde há a percepção de que poderão conciliar seu trabalho remunerado e não remunerado de maneira mais confortável, graças à flexibilidade de definir seus próprios horários de trabalho,

o que contribui para realização das demais demandas. No entanto, a flexibilidade por si só não é suficiente para lidar com as demandas das famílias e do trabalho assalariado. É necessária a implementação de mudanças adicionais na organização de ambos os tipos de trabalho, bem como mudanças ideológicas na distribuição das tarefas familiares, a fim de mitigar as dificuldades que as mulheres enfrentam ao integrar suas responsabilidades familiares e profissionais.

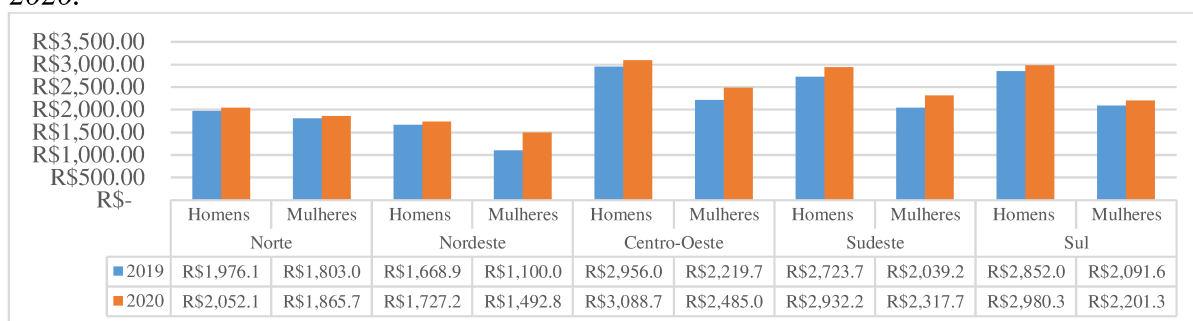
Aronson (1992) mostra que as mulheres se sentem responsáveis pelos familiares idosos devido à falta de serviços públicos adequados para essa faixa etária e à relativa ausência da participação de outros parentes, como irmãos e maridos, no cuidado da família. Essas restrições materiais influenciam o senso de obrigação das mulheres. A autora ainda afirma que transformar esse senso de obrigação em suas vidas é um processo contraditório, marcado, na maioria das vezes, por culpa.

Segundo estudos do IBGE (2019), no Brasil, as mulheres dedicam mais tempo aos cuidados de pessoas e afazeres domésticos e do que os homens: enquanto os homens gastam 11 horas por semana com essas atividades, as mulheres gastam 21 horas e meia. Gates (2023) aponta que as mulheres gastam uma quantidade desproporcional do seu tempo prestando cuidados. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2023) estima que as mulheres e as meninas trabalham 12,5 mil milhões de horas gratuitamente todos os dias. Embora esse trabalho não remunerado subsidie a economia global, ele não é um trabalho reconhecido e dificulta que centenas de milhões de mulheres alcancem seus próprios objetivos.

O estudo do IBGE (2019) apontava que, apesar de gastarem muitas horas com trabalhos domésticos e cuidados, as mulheres buscam conciliar essa jornada com o trabalho remunerado, muitas vezes optando por empregos parciais ou com menos horas semanais. Além disso, o estudo apresenta que as mulheres têm um nível de instrução e escolaridade superior ao dos homens, com percentuais de 19,4% e 15,1% respectivamente. No entanto, apesar dessa superioridade educacional, persiste uma disparidade salarial, com a remuneração das mulheres sendo inferior à dos homens.

A disparidade de salário é outro aspecto amplamente debatido, tanto nas organizações quanto em canais de massa e redes sociais. A Figura 3 demonstra que as mulheres ganham um salário menor que dos homens quando se analisa a proporção dos salários. É importante ressaltar que, em 2023 foi sancionada a Lei 14.611/2023, que assegura a equiparação salarial e de critérios de remuneração entre homens e mulheres no trabalho. Esta é uma ação governamental que busca promover a redução da desigualdade de gênero, especialmente no que diz respeito à remuneração, pois ainda há uma disparidade salarial conforme Figura 4.

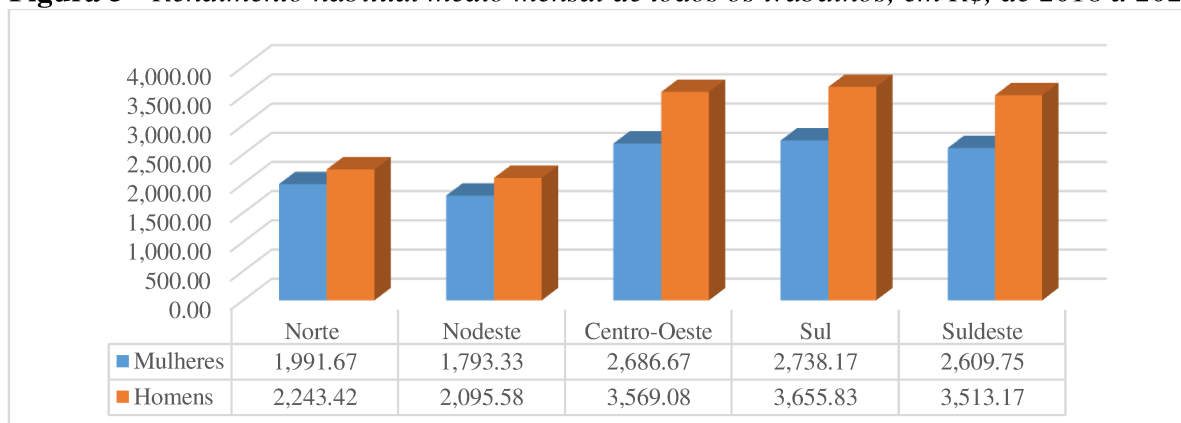
Figura 4 - Comparativo da faixa de salários entre gêneros nas regiões do Brasil, de 2019 a 2020.



Fonte: Baseado em Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), (2020, s.p.).

Conforme a Figura 4, em todas as regiões do Brasil analisadas, as mulheres ganham menos do que os homens. Isso é corroborado pelos dados do IBGE (2019), que evidenciam que a média da remuneração recebida pelas mulheres é de 78% do rendimento dos homens, ou seja, existe uma diferença de 22% no salário recebido entre mulheres e homens no Brasil. Seguindo essa tendência, destacada pelos relatórios da PNAD Contínua (2022), a disparidade salarial entre homens e mulheres é ainda mais preocupante em nações em desenvolvimento como o Brasil. Além da diferença salarial, outro dado que a pesquisa do IBGE (2019) aponta é para a média do rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos e razão de rendimentos, de acordo com a Figura 5.

Figura 5 - Rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos, em R\$, de 2018 a 2022.

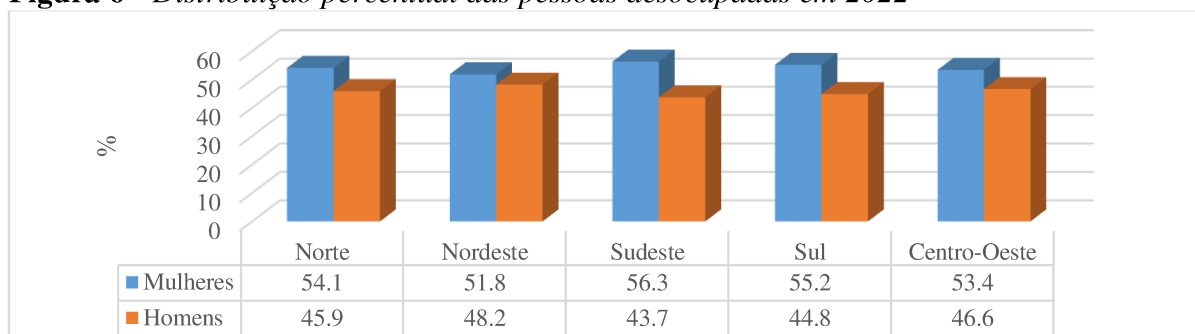


Nota. Essa média conta com todos os trabalhos que a pessoa na semana da pesquisa está realizando e tem rendimento. Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD), (2022, s.p.).

A Figura 5 aponta que, ao considerar o rendimento médio mensal de todos os trabalhos que geram rendimento para os indivíduos, o das mulheres é menor que a dos homens. A OIT (2023) divulgou um estudo que mostra que, nas nações em desenvolvimento, o emprego em situações frágeis é comum tanto para homens quanto para mulheres; porém, as mulheres têm maior probabilidade de serem encontradas em ocupações precárias específicas, o que prejudica

seus rendimentos de maneira adversa. Outro dado importante é a taxa de desocupados dentro do Brasil, publicado pelo IBGE (2022), conforme a Figura 6.

Figura 6 - Distribuição percentual das pessoas desocupadas em 2022



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2022, s.p).

Na Figura 6, nota-se que a quantidade de mulheres sem ocupação é superior à dos homens; na região Sudeste, esse percentual é ainda maior. Deve-se observar que, em todas as figuras apresentadas, as mulheres têm uma baixa representatividade quando comparadas aos homens no mercado de trabalho. Em contraposição a esse cenário, Lagarde e Ostry (2018) comentam que, em um ambiente com homens e mulheres trabalhando juntos, há um local com perspectivas e habilidades diferentes, trazendo visões distintas para o trabalho em relação a colaboração e aos riscos. Segundo os autores, a igualdade ajuda no desempenho financeiro da organização, promovendo aumento de produtividade, de crescimento e do bem-estar.

Segundo Gates (2023), as décadas de investigação demonstraram que a plena participação na economia aumenta a estabilidade financeira das suas famílias, ajuda na recuperação mais rápida de perturbações e apoia a resiliência nacional. Os dados mostram uma correlação entre a agência econômica das mulheres e a redução da pobreza, sendo importante para a segurança alimentar. Ainda com base em Gates (2023), os novos números do Grupo Eurasiático indicam que, se os decisores políticos priorizassem o investimento no empoderamento econômico das mulheres, a economia global poderia crescer mais 7%, ou 10 bilhões de dólares, até 2030. Na mesma linha, Ostry *et al.* (2018) demonstram o quanto a redução das barreiras ao ingresso das mulheres no mercado de trabalho impacta em todo o mundo.

Mantovani (2021) acrescenta que trabalhar com pessoas de diferentes gêneros e habilidades faz com que a empresa se desenvolva da maneira mais aprofundada, resultando em um melhor reconhecimento pelo bom trabalho de todos. De acordo com ele, trabalhar com ambos os gêneros dentro da empresa promove pensamentos mais diversos, eleva a eficiência e,

consequentemente, o engajamento dos funcionários. Além disso, contribui para a melhora do clima corporativo, gera valor para a marca, fortalece a política de valorização da diversidade, aumenta a produtividade da empresa e reduz sua rotatividade.

Fernández *et al.* (2022) apontam que a desigualdade de gênero prejudica a organização em sua promoção da diversidade e, por consequência, limita sua capacidade de oferecer soluções inovadoras em um mundo cada vez mais complexo e em constante mudança.

A partir do entendimento do impacto da igualdade de gênero nas organizações e na sociedade, bem como do seu potencial de contribuição para o desenvolvimento social e econômico, e considerando que, a partir dos dados analisados, a evolução é mínima e lenta, foi estabelecida a pergunta de pesquisa que guia este estudo: *quais os fatores que influenciam as desigualdades existentes entre homens e mulheres no mercado de trabalho e quais as práticas que as organizações estão desenvolvendo para contribuir com a mudança desse cenário?*

Para responder a essa pergunta, foi delineado o objetivo desta pesquisa: identificar os fatores promotores e inibidores da igualdade de gênero no mercado de trabalho e mapear práticas organizacionais para promoção da igualdade de gênero.

Por fim, este trabalho é composto por esta introdução, que estuda sobre a igualdade de gênero em geral; o referencial teórico que mostra a igualdade de gênero na sociedade e no mercado de trabalho e os fatores que promovem ou inibem a igualdade de gênero. Em seguida, são explicados os aspectos metodológicos utilizando a revisão sistemática literária e a bibliometria, dados primários (entrevistas) e dados secundários pesquisando as práticas de algumas empresas, seguidos da apresentação e discussão dos resultados e da conclusão do trabalho e nas últimas páginas estão as referências utilizadas neste estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será visto que a construção do gênero molda papéis e expectativas baseados em um sistema patriarcal que faz perpetuar as desigualdades, associando submissão ao feminino e domínio ao masculino. Apesar dos avanços na equidade, estereótipos continuam a limitar oportunidades para mulheres, evidenciando a necessidade de políticas que promovam igualdade real. Nota-se também que no Brasil, a trajetória das mulheres no mercado de trabalho é marcada por desafios e avanços e que para mudanças efetivas, é essencial uma abordagem normativa, como a estabelecida pela primeira convenção internacional da ONU sobre igualdade de gênero, ratificada em 1984, que reflete a interdependência entre os direitos humanos universais e a igualdade de gênero. Por fim, serão apresentados os fatores promotores e inibidores que afetam o crescimento da mulher no mercado de trabalho de acordo com a literatura.

2.1 Igualdade de Gênero

Butler (2011) aponta que a identidade de gênero é uma conquista performática sujeita a sanções e tabus sociais. Portanto, seguindo os estudos da autora, o gênero é moldado por uma sequência de atos repetitivos que, ao longo do tempo, forma-se por meio da repetição de discursos, criando-se, assim, o gênero como resultado de uma prática coletiva e social e não como algo originado individualmente pelo sujeito. Butler (2008) mostra que essa construção de papéis é iniciada desde o período em que o feto está na barriga da mãe, quando a revelação do sexo por meio de exames leva a família a começar a preparar o enxoval de acordo com as expectativas associadas a cada gênero. Segundo essa perspectiva, a cultura impõe práticas consideradas como femininas ou masculinas.

Bobbio (1996) aponta que a premissa fundamental da igualdade de gênero é de que os seres humanos sejam reconhecidos como iguais e tratados de forma igualitária, tanto nas concepções que moldam a estrutura da sociedade quanto nas características que distinguem a espécie humana das demais. Isso inclui a liberdade de usar a razão, a capacidade jurídica, a posse de dignidade social, entre outros aspectos. Segundo o autor, identificar todas as situações em que as pessoas devem ser consideradas iguais é extremamente complexo, pois depende da análise das ideias morais, sociais e políticas da doutrina que formulam essa premissa.

Diniz (2008) demonstra em suas pesquisas que a desigualdade é um tema de pesquisa e discussão investigado há muito tempo. A autora comenta que muitos trabalhos têm como objetivo pesquisar sobre grupos sociais e as definições dos papéis masculinos e femininos

dentro da sociedade. A partir desse reconhecimento e da compreensão da masculinidade e feminilidade, os indivíduos passam a se perceber como sujeitos. Além disso, os resultados desses estudos de gênero revelam que as definições de masculino e feminino são influenciadas pela socialização, e não por características biológicas.

Sombra e Leonardo (2021) apontam que a consciência de igualdade de gênero começa em casa e na escola. A pesquisa feita pelos autores revelou que os estereótipos contribuem para a hierarquização de papéis e para a regulação do comportamento das pessoas, influenciando suas escolhas e oportunidades. Além disso, os autores ressaltam que esse contexto tem um impacto significativo na formação pessoal, social e profissional, restringindo o acesso das mulheres a determinados espaços, como aqueles que fazem menção a recursos materiais e simbólicos que são tradicionalmente considerados masculinos, e sujeitando-as a condições de subalternidade, exploração, discriminação ou exclusão.

Em 2012, Pomar *et al.* (2012) indicaram que a noção de gênero é um produto da sociedade, envolvendo características psicológicas e culturais que gradualmente se amalgamam à identidade individual e grupal. Para os autores, essas características estão ligadas aos conceitos de ser masculino ou feminino e são transmitidas por meio de símbolos, interpretações e preconceções sociais inerentes a cada gênero.

Sena *et al.* (2015) afirmam que gênero se refere à maneira como a sociedade estrutura a diferenciação de papéis, atributos, valores, deveres e obrigações entre os sexos. As desigualdades resultantes entre os sexos foram construídas socialmente, acreditando-se, em diferentes períodos, na existência de um sexo superior.

Para Pateman (1993), a sociedade civil, como um todo, ainda é patriarcal, com as mulheres estavam, naquela época, em geral submetidas aos homens tanto na esfera pública quando na privada. Cunha (2014) aponta que o patriarcado está relacionado à submissão e à autoridade que se configuram por uma relação social, na qual se tem a presença de pelo menos dois sujeitos que são os dominados e os dominadores.

Nessa linha de raciocínio, Monteiro (2005) afirma que as noções de gênero, que estabelecem quem faz o quê com base em estereótipos de características femininas e masculinas, são reguladoras e influenciam na definição de habilidades, papéis e funções distintas entre mulheres e homens. Acker (1992) diz que foi proposta a noção do ideal de trabalhador, que consiste em alguém que trabalha incessantemente e em tempo integral, cuidando dos negócios de seu trabalho e presumindo-se que conte com o suporte de uma parceira que assume as responsabilidades do trabalho doméstico.

De acordo com Daltro (2023), a imagem da mulher, historicamente, estava associada à noção de fragilidade, submissão e delicadeza; contudo, quando uma mulher agia de maneira contrária às expectativas sociais, ela era rotulada como insana, instável, agressiva e desprovida de confiabilidade. Em contraste, o homem era considerado como alguém forte, provedor, determinado e digno de confiança; e quando um homem se envolvia em ações questionáveis, as percepções e julgamentos eram menos severos, e, em alguns casos, essas atitudes eram toleradas e justificadas.

Lewis e Cooper (1995) complementam que, antigamente, o homem era visto pela sociedade como o “provedor do lar” enquanto a mulher é vista como a cuidadora. Já Nye (1995) acrescenta que, na época de sua pesquisa, a mulher tinha como tarefa agradar o homem e fazer as atividades domésticas. Segundo a autora, as mulheres eram vistas como sendo naturalmente fracas, adequadas para reprodução, deviam ser educadas, modestas e tolerantes a injustiças, e eram consideradas inadequadas para a vida pública.

Com isso, Lopes (2010, p. 98) diz que: “[...] a mulher veio cumprir seu papel de companheira, de alento para os dias difíceis do homem; já nasceu dependente dele, veio da sua costela não como sujeito individual que pudesse ter ideias próprias, decidir, ser autônoma, mas com a doçura e a candura de quem está pronta para servir.”.

Barbosa *et al.* (2015) apontam que as mulheres são frequentemente percebidas como o "sexo frágil", caracterizadas como dóceis, passivas, obedientes, afetuosas, intuitivas, generosas, entre outros atributos. Por outro lado, os homens são associados ao "sexo forte", sendo vistos como líderes, promíscuos, racionais, flexíveis, corajosos, entre outros traços.

Daltro (2023) complementa que, ao longo da história, observa-se que características ligadas à submissão e passividade foram historicamente associadas ao sexo feminino, o que por sua vez facilitou a aceitação da sociedade em relação ao papel de domínio atribuído ao gênero masculino: o homem era tido como o responsável pelo sustento do lar, incumbido de prover financeiramente a família e dotado de força tanto física quanto mental. Por outro lado, a imagem da mulher estava profundamente ligada às responsabilidades familiares, sendo responsável pela reprodução, trabalhos domésticos, cuidados com os filhos e gerenciamento do casamento. Essas percepções ganharam força na sociedade e solidificaram certas ideias sobre os papéis de homens e mulheres na esfera social, o que fortaleceu diversos estereótipos.

Essas características que se delegaram aos gêneros, de acordo com Lewis e Cooper (1995), são estereótipos que moldam os papéis de gênero no trabalho, na família e na vida política e cívica. Dessa forma, é evidente a delimitação de tais papéis, tanto nas percepções dos

indivíduos, como homens e mulheres, quanto nos modelos de operação e administração das organizações de trabalho.

Daltro (2023) aponta que a disseminação do estereótipo surge da concepção de que ele simboliza uma representação ou noção preestabelecida acerca de algo ou alguém, fundamentada em aspectos particulares, como elementos sociais, culturais, econômicos, comportamentais e outros.

Bourdieu (2002) complementa que os estereótipos de gênero são internalizados pelo indivíduo e têm como objetivo estabelecer padrões, criando estigmas e definindo papéis e posições sociais. Segundo o autor, esses estereótipos moldam a realidade ao influenciar a forma como as pessoas são percebidas e esperadas a se comportar com base em sua identidade de gênero. Isso faz com que o desenvolvimento das pessoas ocorra de maneira única e diversa ao longo da vida, podendo tanto limitar um indivíduo a uma única esfera social, como também proporcionar liberdade para que ele desenvolva suas habilidades e construa sua identidade social sem restrições ou receios.

Pateman (1996) explicita que, considerando a estruturação da sociedade sob o sistema patriarcal, as mulheres são frequentemente excluídas do status de "indivíduos" e, conseqüentemente, são impedidas de participar plenamente do mundo público, onde igualdade, consentimento e convenções são estabelecidos.

Sabendo disso, Rawls (2016) aponta que, para estabelecer diretrizes justas, é preciso que as sociedades comecem a pensar sem julgamentos sobre a posição do outro e a reconhecer o outro como igual. Somente dessa forma será possível ter um sistema equitativo para que todos possam participar de forma igualitária dentro da sociedade. No entanto, para alcançar esse patamar, é necessário promover uma mudança comportamental, postural e social de todos da sociedade.

Daltro (2023) salienta que, com o decorrer do tempo, diversos estereótipos passaram a ser reconhecidos como discriminatórios e, conseqüentemente, enfrentaram uma resistência significativa. Os direitos das mulheres conquistaram maior visibilidade na sociedade, resultando em um aumento da presença feminina tanto no mercado de trabalho quanto no cenário político. No entanto, é importante considerar que algumas maneiras de se expressar ou comportar das mulheres (como estilo de vestimenta ou comunicação) ainda são interpretadas como uma forma de provocação em relação aos homens, o que acaba deixando marcas profundas na percepção sobre as mulheres e levantando dúvidas sobre sua integridade e caráter.

Ferrajoli (2016) defende ser necessário procurar pela igualdade e pelo empoderamento das mulheres, pois esse tema não pode ser tratado e deixado a sorte, precisando assim ter

normatização e conscientização para que haja uma mudança social. Corroborando esse autor, Madeira *et al.* (2023) afirmam que realmente é valioso conscientizar a sociedade em relação a um assunto tão sério, pois muitas vezes a população acaba deixando de lado essa pauta, prejudicando assim o trabalho para se ter a igualdade de gênero no mundo.

Ferreira e Paim (2022) comentam que a condição da mulher na sociedade passou por evoluções ao longo do tempo. No entanto, é incontestável que a distinção entre os gêneros masculino e feminino continua existindo e contribuindo para um impacto direto na posição de ambos na cultura internalizada. Os padrões tradicionais que foram difundidos pelas ideologias patriarcais ainda pairam como uma influência sobre a mulher.

Ao tratar de igualdade de gênero, deve ser também considerada a questão da equidade de gênero, que, de acordo com Alves (2016), é uma questão de direitos humanos e um fator crucial para o avanço da civilização. Nessa linha, Santos e Nunes (2018) apontam que indivíduos e grupos sociais possuem o direito de serem tratados como iguais quando a diferença os coloca em situação de inferioridade e possuem o direito de serem reconhecidos como diferentes quando a busca pela igualdade os leva a serem desconsiderados em suas particularidades.

Goldenberg (2023) aponta que a equidade de gênero é um assunto que está se tornando prioridade para as principais empresas globais. Segundo a autora, a equidade está relacionada com as oportunidades serem iguais para todos, independentemente da identidade do indivíduo. A autora complementa que viabilizar a equidade de gênero representa ter um mercado mais inovador e próspero, onde haja lugar para todas as pessoas, além de conseguir propor debates para envolver todos sobre o tema, para assim conseguirem transformar o mundo dos negócios e da sociedade.

Porém, Benedetto *et al.* (2020) ressaltam que nada adianta criar políticas de inclusão e equidade caso a cultura da empresa esteja desalinhada com essa vertente, pois assim não haverá a promoção de equidade de gênero dentro da empresa, tendo apenas um regulamento que não será seguido.

Por mais que haja dificuldades, Goldenberg (2023) aponta que todo o processo de equidade de gênero tem evoluído de forma lenta, sendo possível notar a ascensão de mulheres aos cargos nos níveis hierárquicos mais altos da empresa. A autora considera isso um passo importante na direção certa, mas afirma que ainda existem mulheres em sub-representação e que as organizações precisam focar realmente no problema para reverter a situação.

Silva e Costa (2022) apontam que, mesmo com empresas buscando a equidade, ainda é evidente como a divisão de gênero do trabalho tem o poder de normalizar as atividades

desempenhadas por mulheres e homens na sociedade, é notório como esse processo prejudica a vida das mulheres trabalhadoras. As autoras mostram que os trabalhos considerados socialmente mais valorizados continuam sendo predominantemente atribuídos aos homens, enquanto as tarefas relacionadas ao cuidado e à reprodução da força de trabalho, que são essenciais para a produção e reprodução da vida, são realizadas majoritariamente por mulheres de forma não remunerada.

Com isso, após esta sessão, pode-se dizer que gênero é uma construção social moldada por repetitivos atos e discursos desde a revelação do sexo do feto, influenciando as expectativas familiares e papéis de gênero. Estudos mostram que essa construção impacta a vida pessoal, social e profissional, restringindo o acesso das mulheres a determinados espaços e reforçando estereótipos que associam submissão ao feminino e domínio ao masculino. Essa desigualdade é perpetuada pela estrutura patriarcal, que exclui mulheres do mundo público e mantém o ideal de trabalhador como um homem apoiado por uma parceira. Embora haja avanços na equidade de gênero, a persistência de estereótipos e desigualdades no mercado de trabalho e na sociedade mostra que ainda há muito a ser feito para alcançar a verdadeira igualdade. Na próxima sessão será tratado sobre a igualdade de gênero no mercado de trabalho.

2.2 Igualdade de Gênero no Mercado de Trabalho

O Brasil ingressou na Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 1950. Desde então, tem-se em mente que o país tenha uma boa conduta em relação ao trabalho, conforme sugerido pelo conceito de trabalho decente criado pela OIT, em 1999. Esse conceito aborda as oportunidades para que tanto os homens quanto as mulheres consigam um trabalho de qualidade e produtivo, em circunstâncias de liberdade, segurança, equidade e dignidade humana. Esses elementos são essenciais para superar a pobreza, reduzir a desigualdade e garantir a governabilidade democrática e o desenvolvimento sustentável.

Segundo Veloso e Filho (2021), o cenário do mercado de trabalho no Brasil é marcado por uma persistente dificuldade na inserção produtiva de uma considerável parcela da população, evidenciada pelas altas taxas de desemprego e informalidade, além de um rendimento do trabalho que apresenta um crescimento limitado ao longo do tempo. A vulnerabilidade dos trabalhadores foi acentuada pela pandemia da Covid-19, que teve um impacto significativo no mercado de trabalho brasileiro, atingindo especialmente os trabalhadores informais e aqueles com baixa escolaridade, principalmente no setor de serviços. Além disso, os autores apontam que a crise também teve impacto expressivo em outros indicadores de vulnerabilidade na inserção no mercado de trabalho: o contingente de pessoas

subutilizadas, composto por desalentados, indisponíveis, subocupados por insuficiência de horas trabalhadas e desocupados, aumentou substancialmente durante a crise, assim como o desemprego de longa duração.

Por outro lado, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2023) aponta que atualmente o cenário ocupacional no Brasil continua a demonstrar uma tendência de recuperação, evidenciada por quedas consecutivas na taxa de desemprego. Essa evolução é acompanhada por outras informações relevantes ao se comparar com o mesmo período do ano anterior: por um lado, há um ritmo mais acelerado nas contratações com registros formais, com um crescimento superior ao da população ocupada em geral; por outro lado, há uma redução nas taxas de subocupação devido à insuficiência de horas trabalhadas, inatividade por desalento e desemprego de longo prazo.

Apesar de o primeiro trimestre de 2024 apresentar o registro da menor taxa de desemprego dos últimos 10 anos para o primeiro trimestre do ano, chegando a 7,9% (Garcia, 2024), a taxa de desemprego feminina foi de 9,8% no mesmo período, maior que média masculina e nacional (CNN Brasil, 2024). A taxa de desemprego é medida pela razão entre o número de pessoas desempregadas e a população economicamente ativa que pertence à categoria (Barros *et al.*, 1998). Essa diferença entre a participação de homens e mulheres pode indicar a desigualdade que ainda existe na sociedade. Segundo a PNUD (2023), o índice de disparidade de gêneros acontece em todas as dimensões: saúde, educação, tomada de decisões, mercado de trabalho, entre outras.

Minasi *et al.* (2022) já diziam que a desigualdade de gênero é uma questão central na sociedade, manifestando-se especialmente no ambiente profissional, levando a disparidades de oportunidades e salários, discriminação nos locais de trabalho e sub-representação das mulheres em cargos de liderança e poder.

Klasen (2018) mostra que, apesar de algumas mudanças sociais ocorridas nas últimas décadas, a persistência da desigualdade de gênero é notória. Feijó (2023) aponta que suas pesquisas têm demonstrado a presença de disparidades de gênero no contexto laboral. O autor complementa, indicando que essas discrepâncias são observáveis em praticamente todas as comunidades, embora, em nações mais desenvolvidas, possam manifestar-se de maneira menos intensa quando comparadas às nações em processo de desenvolvimento.

Proni (2018) aponta que, no âmbito profissional, é notável que os cargos de liderança são predominantemente ocupados por homens, enquanto as mulheres estão em proporções mais elevadas em posições relacionadas ao cuidado e à coordenação. Segundo Silva (2010), essas características estão associadas à população feminina em decorrência do papel que a sociedade

historicamente atribuiu às mulheres, envolvendo a responsabilidade de manter a harmonia doméstica e cuidar da educação dos filhos. Nos estudos de Feijó (2023), foi identificado que nas últimas três décadas, ocorreram várias transformações na sociedade e no cenário laboral do Brasil, as quais têm contribuído para uma participação mais ampla das mulheres. Apesar disso, as discrepâncias de gênero ainda persistem.

Silva e Costa (2022) complementam que foi possível notar que a estrutura capitalista é caracterizada por uma série de desigualdades sociais, sendo importante ressaltar que o capitalismo não é neutro em relação ao gênero, uma vez que essas diferenças contribuem para a manutenção da estrutura de classes na sociedade. Portanto, é de extrema importância fortalecer a organização das mulheres pertencentes à classe trabalhadora para resistir às estruturas de poder do patriarcado e do capitalismo.

Cappelle *et al.* (2013) mostram que, vagarosamente, a mulher começa a dividir as responsabilidades de prover as necessidades do lar. No entanto, ao ter que conciliar sua vida profissional e familiar, a mulher passa a ter uma jornada de trabalho dupla, na qual trabalha fora de casa e, ao finalizar o expediente do trabalho, precisa cumprir as atividades que, segundo a sociedade, toda mulher deve realizar, como cuidar dos filhos, dar atenção ao marido e cuidar da casa. Porém, segundo as autoras, os homens também começam gradualmente a entender e assumir essa jornada dupla, realizando as tarefas da casa. Mas, ao dividir as tarefas com as mulheres, muitas vezes são considerados pela sociedade como homens que demonstram traços femininos ou são vistos como exceção por dividir ou fazer as atividades consideradas como femininas.

Sena *et al.* (2015) lembram que a trajetória das mulheres no Brasil é marcada por exclusão e desigualdades, pois, por muito tempo, seu papel predominante foi o de cuidar da casa, do marido e dos filhos. No entanto, segundo as autoras, a história também registra avanços significativos nos âmbitos político, social e cultural, resultando em mudanças na vida das mulheres brasileiras. A participação na política, a ocupação de espaços anteriormente dominados pelos homens, o acúmulo de funções e a dupla jornada de trabalho são algumas das transformações identificadas no universo feminino, decorrentes principalmente da inserção das mulheres no mercado de trabalho.

Quando se fala de dupla jornada, França e Schimanski (2009) apontam que, por mais que exista o aumento de mulheres no mercado de trabalho, as tarefas a elas historicamente atribuídas não foram dispensadas do seu dia a dia. Logo, as mulheres começam a adotar uma vida de dupla jornada de trabalho e a enfrentar o dobro de responsabilidade. Passos e Machado (2022) mostram que as obrigações familiares, que recaem principalmente sobre as mulheres,

têm exercido uma influência dupla na restrição da participação econômica das mulheres. Por um lado, os cuidados domésticos prejudicam a forma como as mulheres se inserem no mercado de trabalho e são remuneradas, devido às dificuldades de conciliar as atividades produtivas e reprodutivas. Por outro lado, essas responsabilidades familiares inibem o desenvolvimento profissional das mulheres, uma vez que estão fundamentadas em estereótipos que desvalorizam e relegam o trabalho produtivo feminino a um papel secundário.

Por outro lado, Santos e Costa (2023) apontam que a mulher atualmente está se dedicando ao mercado de trabalho cada vez mais cedo, o que é determinante para aquelas que pensam em ter filhos, podendo ter uma influência nas suas relações sentimentais e sociais.

Segundo dados da PNAD Contínua (2019), ter filhos é frequentemente um fator determinante para a ocupação feminina no mercado de trabalho. No caso de pessoas sem filhos, a taxa de ocupação masculina é de 83%, enquanto as mulheres representam 67,2%. No entanto, quando há uma criança de até três anos no lar, a taxa de ocupação feminina cai para 54,6%, ao passo que a masculina aumenta para 89,2%.

Após a realização de um estudo sobre o assunto, Pompermayer (2018) constatou que, dentre as mulheres pesquisadas, 41% relataram ter enfrentado discriminação, repressão ou restrição de novas oportunidades de trabalho devido à maternidade.

Além da percepção da maternidade relacionada ao mercado de trabalho inibir a igualdade de gênero, com base em Firmino *et. al.* (2015), há outras barreiras que promovem a desigualdade, sendo possível observar a presença de preconceito e discriminação, assim como uma cultura organizacional sexista, a predominância de modelos de liderança masculinos, a sobrecarga da dupla jornada de trabalho e a falta de infraestrutura adequada.

Dias (2023) aponta para a dupla jornada de trabalho enfrentada pelas mulheres, onde, apesar de sua crescente presença no mercado de trabalho, os afazeres domésticos são majoritariamente designados a elas:

[...] mesmo que a mulher tenha ocupado maior espaço no mercado de trabalho, tão pouco mudou em relação às atividades que elas exercem no domínio privado, isto é, no campo da vida privada individual. Assim, a dupla jornada de trabalho que as mulheres enfrentam as deixam sobrecarregadas e disso resultando diversos problemas socioeconômicos. (Dias, 2023, p. 9).

Hirata e Kergoat (2007) observam que o trabalho destinado às mulheres, além de permanecer invisível, é executado de maneira gratuita, não em benefício próprio, mas para outros, sempre em nome da natureza, amor e dever materno.

Moraes *et al.* (2021) argumentam que a atenção dedicada pelas mulheres aos eventos domésticos não deve ser interpretada de maneira essencialista, sugerindo que somente as mulheres possuem a capacidade de lembrar das necessidades do lar e dos membros da família. As autoras destacam que as mulheres desenvolvem essa habilidade devido à responsabilidade que lhes é atribuída para realizar essas atividades, sendo treinadas desde a infância para desempenhar essas tarefas de maneira simultânea, o que pode erroneamente sugerir que apenas elas possuem tal habilidade. Além disso, reconhecem que há uma pressão social para garantir um bom funcionamento do lar, impondo às mulheres uma carga mental que pode resultar em desgaste emocional e psicológico.

Para Dias (2023) e Greco (2018), uma consequência significativa desse cenário é a desvalorização do trabalho doméstico, historicamente atribuído às mulheres. Práticas discriminatórias, como leis, crenças e culturas, perpetuaram a exclusão das mulheres dos espaços públicos e do trabalho assalariado, associando tradicionalmente honra, poder e dinheiro apenas aos homens. Isso resulta na invisibilidade do trabalho doméstico, que, apesar de contribuir para a economia, sociedade e política, permanece muitas vezes não reconhecido.

Teixeira (2018) acrescenta que, na cultura ocidental, ocorre uma desvalorização das mulheres e do feminino, atribuindo valores negativos à feminilidade. Melo *et al.* (2007) sustentam que a invisibilidade do trabalho da mulher reconfigura os conceitos de trabalho doméstico, trabalho produtivo e improdutivo, sendo um obstáculo significativo para abordar as questões de inferioridade feminina, comparando-o a um "iceberg". Melo e Castilho (2009) observam que a invisibilidade do trabalho da mulher está intrinsecamente relacionada à desqualificação doméstica e à perpetuação da inferioridade feminina.

Mesmo com as mulheres ingressando no mercado de trabalho, com suas jornadas duplas e com o apoio de políticas afirmativas, segundo Sena *et al.* (2015), elas ainda precisam buscar formas de se inserir no mercado, enfrentando a precarização das relações de produção. Segundo Cedim (2002), por mais que as mulheres tenham nível de escolaridade superior ao dos homens e estejam cada dia mais presentes no mercado de trabalho, ainda há uma desigualdade significativa entre homens e mulheres, especialmente no que diz respeito ao poder dentro das organizações. Sena *et al.* (2015) complementam que, por mais que as mulheres se esforcem para obter qualificações, muitas vezes superiores às dos homens, a fim de competir em igualdade de condições, mesmo aquelas com maior nível de escolaridade encontram dificuldades em acessar empregos bem remunerados.

Esse fenômeno pode ser chamado de “Muro de concreto”: impedir o avanço na carreira das pessoas é mais eficaz ao estabelecer barreiras absolutas, como as que foram explicitamente

impostas às mulheres até os anos 1970. Eaglly & Carli (2007), apontam que o “Muro de concreto” representava uma segregação de papéis entre homens e mulheres, onde os homens eram vistos como provedores e as mulheres como donas de casa. A concepção predominante era de que as mulheres não deveriam ter carreiras, uma vez que se presumia que o papel natural delas era o trabalho doméstico. Embora algumas tenham resistido a essa ideia, a maioria aceitava essa barreira como algo absoluto e intransponível.

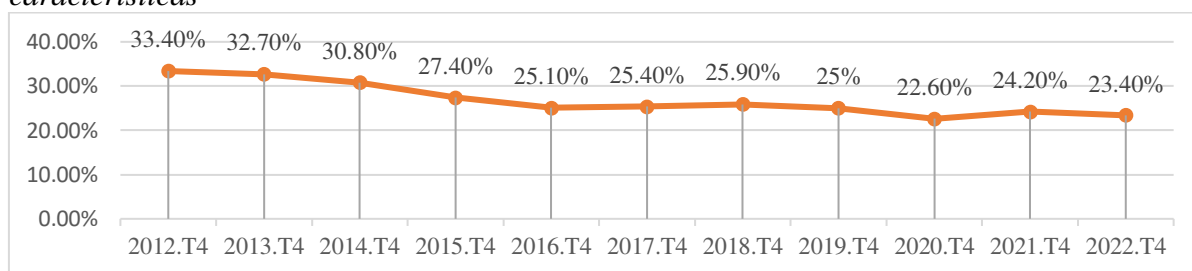
Betiol & Tonelli (1991) apontam que uma pesquisa realizada no Brasil em 1975 indicou que o papel da mulher na sociedade dessa época ainda estava sujeito a questionamentos, especialmente quando ela não desempenhava o "verdadeiro" papel de esposa e dona de casa. Os resultados da pesquisa também revelaram que as mulheres tinham atitudes favoráveis em relação ao início da atividade profissional, mas essa disposição diminuía quando tinham filhos.

Passos e Machado (2022) complementam com seus trabalhos, demonstrando com suas pesquisas que a educação é um investimento de extrema importância para diminuir a desigualdade de gêneros, aumentar a ocupação e as áreas de atuação dos indivíduos, que começam a desempenhar um papel importante em suas áreas devido ao conhecimento adquirido.

Kloss (2013) mostra que, não só a dupla jornada de trabalho da mulher é uma dificuldade, como a isonomia salarial é um outro ponto a discutir. A autora aponta que a desigualdade salarial é evidente, uma vez que é amplamente percebido que as mulheres ganham menos que os homens em funções iguais. De acordo com a PNAD (2019), entre os principais grupos ocupacionais, a menor proporção de mulheres é observada em cargos de direção e gerência, onde os salários das mulheres equivalem a 61,9% dos salários dos homens - o salário médio das mulheres é de R\$ 4.666, enquanto o dos homens é de R\$ 7.542. Em seguida, há os profissionais das ciências e intelectuais, em que as mulheres recebem 63,6% do rendimento dos homens. Quando se trata da taxa de desocupação, a situação é similar: a taxa de desocupação entre as mulheres é de 14,1%, enquanto os homens têm uma taxa de 9,6%.

A pesquisa realizada por Fernández *et al.* (2022) aponta que ainda existe uma disparidade salarial, que persiste principalmente quando se trata de cargos mais altos. Além disso, as autoras falam que esse é um ponto de insatisfação das mulheres, que, por mais que se esforcem, não conseguem ter uma equiparação salarial. A PNAD (2022) evidencia essa lacuna de remuneração, de 2012 a 2022, conforme a Figura 7:

Figura 7 - Porcentagem que os homens ganham a mais que as mulheres com as mesmas características



Fonte: Baseado em Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) (2022, s.p.).

Pela Figura 7, é possível observar que existe uma diferença salarial entre os gêneros quando atuam em trabalhos com as mesmas características, ou seja, no mesmo cargo ou função, mesmo nível de ensino e desempenhando as mesmas atividades. Nota-se que, de 2012 a 2022, houve muitas variações, sendo que, em 2022, as mulheres ainda recebiam 23,40% a menos que os homens. É perceptível que houve redução da porcentagem entre 2012 e 2022, mas é evidente que ainda existe uma lacuna considerável.

Rodrigues (2023) aponta que a discriminação de gênero no ambiente profissional não conseguiu resolver completamente a disparidade salarial entre homens e mulheres. Além disso, a autora comenta que nem as diferenças entre os níveis de educação foram capazes de fazer a disparidade salarial diminuir. Fernández *et al.* (2022) apontaram que as mulheres muitas vezes superam os homens em relação a conhecimento, cursos, habilidades e, ainda assim, recebem menos que eles. Essas autoras complementam que é comum as mulheres ocuparem posições hierárquicas mais baixas, enquanto se observa que os homens tendem a estar nas posições mais altas da empresa.

Os relatórios do IBGE (2016) apontam que 73,5% das mulheres frequentam o ensino médio, enquanto 63,2% dos homens fazem o mesmo. No Brasil, de acordo com Cobo (2023), as mulheres superam os homens em escolaridade, porém, isso não está refletido no mercado de trabalho, como pode ser percebido por meio de alguns dados apresentados neste trabalho.

Segundo Cramer *et al.* (2012), por mais que exista a alocação sobre a igualdade de oportunidades e condições para todos e todas, ainda existem provas de que há desigualdade feminina em relação aos homens quando se trata do espaço ocupado no mercado de trabalho, seja em termos de crescimento dentro da empresa, oportunidades nas funções da organização ou até mesmo nos níveis salariais. Ferreira e Negri (2019) completam que, apesar do aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda prevalece a dominação masculina em cargos de maior hierarquia e remuneração nas organizações, evidenciando que as

desigualdades de gênero persistem e se reinventam nas sociedades contemporâneas. Essa desigualdade ocorre e fica evidente por diversas causas:

Estimam-se diversas causas para essa realidade como a pobreza de tempo (necessidade de conciliação de trabalho e afazeres domésticos), a brecha salarial (decorrente da cultura machista, do trabalho precário e da carga decorrente da maternidade) e o teto de cristal (topo de carreira nunca poderá ser alcançado por preconceito), dentre outros fatores [...]. Com relação à representatividade, as desigualdades são excessivamente elevadas. Os dados apresentados são preocupantes pois mostram que essas desigualdades são estruturais, não tendo sofrido melhoras nos últimos oito a dez anos (Neiva & Verde, 2022, p.37).

Connel e Pearse (2015) já comentavam que a desigualdade e diferenças entre os gêneros, ainda existem na sociedade, mesmo com evidências de que as mulheres já tenham conquistado alguns reconhecimentos e direitos civis, políticos e sociais. Ao falar sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, pode-se constatar que ainda há uma discriminação e desigualdade em razão do gênero.

Keune *et al.* (2019) afirmam que em áreas como engenharia, ciências, tecnologia e matemática, onde se tem predominância masculina, existe um pequeno número de mulheres, mesmo havendo iniciativas públicas e privadas da sociedade civil para diminuir a desigualdade de gênero e promover a participação de mulheres nessas áreas. De acordo com a Unesco (2019), 45,1% das mulheres da América Latina trabalham nessas áreas, mas, de acordo com Fernandes (2021), isso não ocorre no Brasil. Apesar de 47% das mulheres do Brasil atuarem no mercado de trabalho, apenas 24% delas atuam em áreas que são consideradas masculinas, como as citadas acima. Segundo Alfred *et al.* (2019), existe um senso comum de que as mulheres não têm habilidades para trabalhar nesses ambientes associados à masculinidade, e nesse sentido, Natansohn e Reis (2020) destacam a importante informação de que ainda existe uma deficiência na diversidade de gênero, classe social e etnia dentro nessas áreas.

Para que esses 24% de mulheres que trabalham nesses ambientes denominados masculinos consigam trabalhar em boas condições, Saxena *et al.* (2019) apontam que as empresas utilizam regramentos inflexíveis para que os funcionários compreendam e aceitem essas mulheres em cargos tradicionalmente associados aos homens. Outras ações das empresas estão relacionadas com a promoção das mulheres nessas áreas como forma de combater essa desigualdade e ganhar notoriedade nos eventos organizados.

De acordo com Oliveira *et al.* (2019), o Governo Federal do Brasil vem desenvolvendo iniciativas com foco em ingressar mulheres nas áreas socialmente denominadas como masculinas, criando programas para essa tal finalidade.

Porém, segundo Andrade (2010), ainda existem barreiras enfrentadas pelas mulheres, que, em vez de excluí-las completamente de todas as posições de trabalho, passaram a limitar sua progressão, principalmente em níveis mais elevados. Foi nesse contexto que surgiu a metáfora do "Teto de vidro", cunhada por Marilyn Loden em 1978 (Andrade, 2010), que representa uma barreira não explícita, muitas vezes não reconhecida por muitas pessoas (Morrison, 1994). Essa barreira é fundamentada na discriminação explicada por fatores culturais e psicológicos, como a crença equivocada de que a produtividade das mulheres é inferior à dos homens e a suposição de que, como as mulheres têm mais responsabilidades fora do trabalho, como cuidados domésticos e filhos, elas são menos comprometidas com a empresa (Arrow, 1998).

Eagly e Carli (2007) introduzem o conceito de "Labirinto de cristal" como uma extensão do conceito de "Teto de vidro", para descrever a barreira invisível que limita o avanço nas carreiras femininas. O "Labirinto de cristal" reconhece que é possível para as mulheres construir uma carreira bem-sucedida, mas destaca que o percurso é caracterizado por lentidão, complexidade e obstáculos tortuosos. Essas barreiras discriminatórias são enfrentadas pelas mulheres em todas as fases do desenvolvimento de suas carreiras, não se limitando apenas às questões de promoção dentro do ambiente de trabalho.

Leinonen (2012) aponta que ainda há barreiras relacionadas à entrada da mulher no mercado de trabalho; elas têm trabalhado para demonstrar a capacidade que possuem dentro do ambiente corporativo. Ávila (2001) afirma que essas conquistas e direitos resultam das transformações nas relações entre homens e mulheres e das mudanças nas organizações, além dos movimentos feministas e de políticas públicas de gênero que cresceram no país.

Goldin (2006) discute a participação dos homens no cuidado com os filhos e nas atividades domésticas, além de enfatizar a necessidade de seu engajamento no ambiente de trabalho para equilibrar a vida familiar e profissional.

Ker (2023) alerta que os preconceitos de gênero não são proposítivos, mas criam uma barreira imperceptível que influencia e prejudica o progresso das mulheres nas empresas, diminuindo as oportunidades para a igualdade de gênero e beneficiando os homens. Reconhecer o impacto negativo dessa desigualdade é o começo para que se consiga eliminá-los da sociedade.

Nesta seção foi possível analisar que desde da OIT em 1950, o Brasil tem se esforçado para alinhar suas práticas trabalhistas ao conceito de trabalho decente, que envolve condições dignas e igualitárias para homens e mulheres. Contudo, o mercado de trabalho brasileiro ainda enfrenta desafios significativos, como altas taxas de desemprego, informalidade, desigualdade de gênero e impacto da pandemia, que agravaram a vulnerabilidade dos trabalhadores. Embora haja sinais de recuperação econômica, como a queda na taxa de desemprego, as disparidades de gênero persistem, especialmente em termos de remuneração e oportunidades, revelando que, apesar dos avanços, a equidade plena ainda é um objetivo distante. Para ajudar nesses avanços, a próxima sessão que será tratada nesta pesquisa é sobre os fatores que promovem ou inibem a igualdade de gênero dentro das empresas.

2.3 Fatores que Promovem ou Inibem a Igualdade de Gênero

Ferrajoli (2016) afirma que a procura pela igualdade e pelo empoderamento das mulheres não pode ser tratada e deixada à sorte, e que, por isso, é preciso ter uma normatização que promova e conscientize essa mudança social. Segundo Piovesan (2012), no âmbito internacional, em 1979, houve a primeira convenção realizada pela ONU para acabar com as formas de discriminar as mulheres, que foi ratificada em 1984. Esse é um dos documentos imprescindíveis e que tem relação com a importância de diminuir a desigualdade e discriminação de gênero, em relação ao feminino e masculino.

Segundo a ONU (2021), as propostas da convenção servem para promover os direitos das mulheres, com o foco em igualdade de gênero, além disso, busca-se reprimir qualquer tipo de discriminação contra as mulheres nos Estados-partes. Piovesan (2012) apresenta o legado de Viena:

O legado de Viena: os direitos humanos das mulheres são parte inalienável, integral e indivisível dos direitos humanos universais. Não há direitos humanos sem a plena observância dos direitos das mulheres, ou seja, não há direitos humanos sem que metade da população mundial exerça, em igualdade de condições, os direitos mais fundamentais. (Piovesan, 2012, p. 10).

Além disso, Wijayawardena *et al.* (2017) mostraram outras restrições que inibem a igualdade de gênero e o ingresso das mulheres em áreas socialmente denominadas como masculinas, tais como a determinação salarial, o trabalho a ser realizado, o desenho físico do local de trabalho, a distribuição no poder de decisão e de supervisão, e as regras explícitas e implícitas da organização. Vongalis-Macrow (2016) acrescenta que as organizações criam a perspectiva de promoção na carreira das mulheres, o que as motiva ainda mais a entrar e se

preparar para ingressar no mercado de trabalho. Além disso, Lima *et al.* (2013) mostram que, para entrarem nessas áreas, as mulheres precisam investir em estudos, comprometimento e despende de mais esforços do que os homens.

Maluf (2012) destaca que a atividade profissional das mulheres é influenciada por duas variáveis pessoais: o casamento e o nascimento do primeiro filho, sendo esse último o estágio mais crucial. A diferença entre homens e mulheres em relação ao calendário reprodutivo mostra que as escolhas das mulheres estão intrinsecamente ligadas às desigualdades profissionais, sendo consideradas um dos principais fatores que impactam suas carreiras. Como resultado, estratégias temporais, como adiar a maternidade, recorrer à ajuda de terceiros na maternidade, reduzir o tempo de trabalho ou retroceder na vida profissional, são adotadas.

Fernández *et al.* (2022) apontam que fica evidente que os elementos externos à organização que fazem parte da vida pessoal têm um impacto mais negativo para as mulheres, especialmente quando se trata de conciliar vida profissional e pessoal. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho (2023), as mulheres são aquelas que dedicam mais tempo aos afazeres domésticos, com um total de 21,4 horas por semana, enquanto os homens destinam 11 horas semanais a essas atividades. Como resultado, as mulheres estão mais propensas a ocupar empregos informais, precários, com contratos intermitentes ou de meio período.

Kloss (2013) aponta que a falta de oportunidades de empregos (principalmente em cargos de chefia) e as promoções de carreira também são pontos que inibem a igualdade. Em seus estudos, foi detectado que não é avaliado somente o perfil profissional da mulher, mas as suas escolhas pessoais, como a abdicação da maternidade ou características mais próximas ao padrão produtivo, sendo essas comparações baseadas em condições sociais e culturais.

Além disso, Saxena *et al.* (2019) mostram que algumas organizações criam regras e promoções para ajudar as mulheres dentro do mercado de trabalho. Outro ponto importante citado pelas autoras é a necessidade de promover essa discussão, pois assim há maior atração de mulheres para o mercado de trabalho. Segundo Dubow e Kaminsky (2019), além das promoções, o suporte a mulheres é muito importante, especialmente o suporte criado no ambiente acadêmico e organizacional, para que as mulheres se sintam mais confortáveis e acolhidas.

Dando seguimento aos fatores, a Tabela 1 indica inibidores e promotores da igualdade de gênero que foram identificados nas pesquisas relacionadas a este trabalho. Essa seleção ocorreu por meio da leitura e estudo de trabalhos relacionados ao tema de desigualdade/igualdade de gênero, com o critério de analisar os fatores que impactam a vida e a atuação das mulheres no mercado de trabalho.

Tabela 1 - Fatores inibidores e promotores da igualdade de gênero

Autores (as)	Inibidores	Promotores
Kloss (2013)	– Negação da existência da desigualdade.	– Qualidade técnica feminina; – Talentos; – Papel de consumidora.
Querino; et al. (2013)	– Dificuldade de conciliação da dupla jornada; – Dificuldade de ter reconhecimento profissional e de liderar; – Dificuldade em ocupar e se manter no cargo; – Ter que ser autoritária; – Preconceito; – Cultura Machista.	– Conseguem se adaptar ao ambiente;
Godoy (2015)	– Avaliações e Provações; – Diferença salarial; – Maternidade. – Excelência na dupla jornada;	– Proteção da mulher no direito do trabalho.
Santos (2018)	– Horários Inflexíveis; – Maternidade; – Imagem fragilizada; – Discriminação; – Assédio.	– Educação; – Incentivo ao trabalho; – Flexibilidade de Horário;
Bastian; et al. (2019)	– Religião; – Educação; – Filiação de classe; – Cultura Machista.	– Abordagens iterativas; – Estruturas sociais de inclusão; – Organizações de trabalho de inclusão.
Insfran & Muniz (2020)	– Aceitar e Naturalizar a sobrecarga de tarefas.	– Apoio Físico e mental;

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível perceber, a partir da Tabela 1, que existem mais fatores inibidores do que fatores que promovem o desenvolvimento da participação no mercado de trabalho e o crescimento profissional das mulheres, evidenciando a necessidade de ações para evoluir no campo de igualdade de gênero. Um relatório da ONU (2020) aponta que praticamente 90% dos homens possuem algum tipo de preconceito em relação às mulheres. A ONU (2020) ainda aponta que o índice "Normas Sociais de Gênero" avaliou preconceitos em setores como política e educação em 75 nações, concluindo que a equidade de gênero não está presente em nenhum país do globo. Conforme apontado pelo relatório, aproximadamente 85% da população global acredita que os homens são mais aptos a ocupar cargos de liderança política.

Até aqui foi visto que a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres requerem uma normatização que promova mudanças sociais, desde a convenção da ONU em 1979, que

visava eliminar a discriminação contra as mulheres, a luta pela igualdade de gênero tem enfrentado barreiras significativas, como diferenças salariais, dupla jornada e preconceitos estruturais, tanto em âmbito profissional quanto pessoal. Essas barreiras são exacerbadas por fatores como a maternidade, falta de reconhecimento profissional e cultura machista, apesar de algumas organizações implementarem medidas de suporte e promoção para mitigar essas desigualdades.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando que o objetivo deste trabalho é identificar os fatores promotores e inibidores da igualdade de gênero no mercado de trabalho, bem como mapear práticas organizacionais para promoção da igualdade de gênero, pode-se caracterizá-lo como uma pesquisa de análise de template.

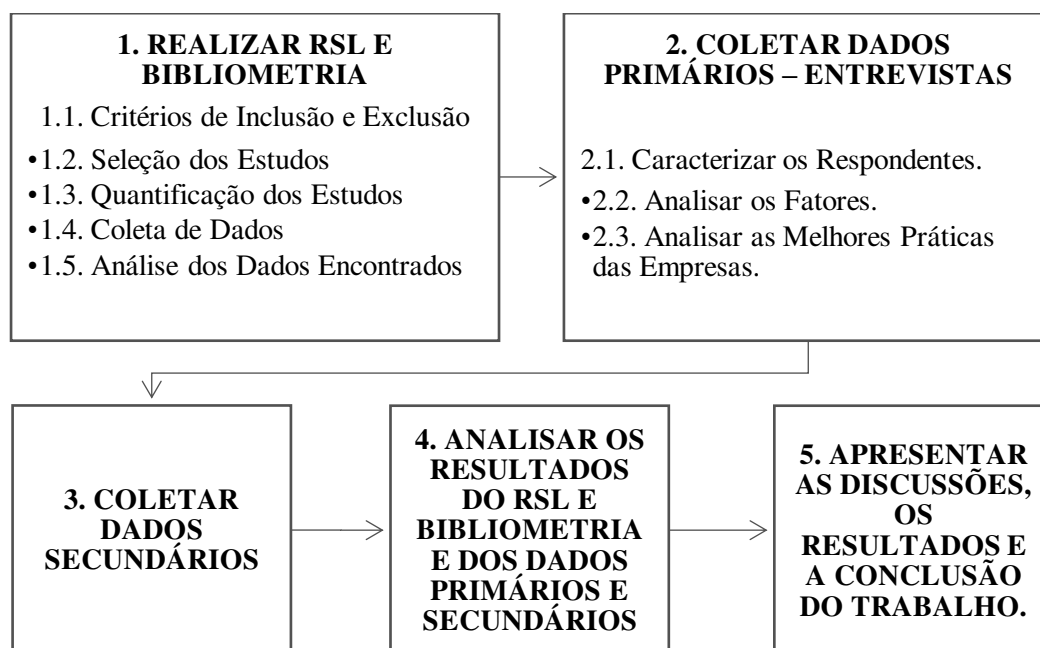
Brooks *et al.* (2015) aponta que a análise de template é uma técnica de análise temática que foca na codificação hierárquica, combinando uma estrutura relativamente bem definida com a flexibilidade necessária para atender às exigências específicas de um estudo. O elemento central dessa abordagem é a criação de um template de codificação, geralmente baseado em uma parte dos dados, que é posteriormente aplicado ao restante, sendo ajustado e refinado conforme necessário. A técnica permite liberdade na escolha do estilo e formato do template. Diferente de outras abordagens de codificação temática, ela não impõe uma sequência pré-determinada de níveis de codificação, incentivando o pesquisador a aprofundar os temas onde os dados mais relevantes para a pesquisa estão concentrados. Além disso, não exige uma separação clara entre temas descritivos e interpretativos ou uma ordem específica na estrutura de codificação. Embora geralmente utilizada em transcrições de entrevistas, a Análise de Template pode ser aplicada a outros tipos de dados textuais, como grupos focais, entradas de diário e respostas a perguntas abertas em questionários.

Braun e Clarke (2022) a análise de template é uma técnica de análise qualitativa que envolve a criação de um "template" (molde ou esquema) para organizar dados de forma sistemática. Este método utiliza códigos iniciais que podem ser revisados à medida que a análise avança, permitindo a flexibilidade de ajustá-los com base no que emerge dos dados. O modelo é hierarquizado, refletindo a relação entre os temas, e facilita a interpretação estruturada dos dados, sendo útil em pesquisas com volumes significativos de dados textuais (análise temática).

Brooks *et al.* (2015) mostra as principais etapas da Análise de Template que começam com a familiarização dos relatos a serem analisados, geralmente transcrições de entrevistas ou outros dados textuais. Em seguida, realiza-se uma codificação preliminar, onde temas a priori podem ser usados, mas são flexíveis para serem redefinidos. Depois, os temas emergentes são organizados em grupos significativos e relacionados hierarquicamente ou lateralmente. Um modelo inicial de codificação é construído com base em um subconjunto de dados e, posteriormente, aplicado a novos dados, sendo revisado conforme necessário. Esse processo é iterativo até que o modelo final seja desenvolvido e aplicado ao conjunto completo de dados, garantindo uma interpretação abrangente e representativa.

Sabendo disso, inicialmente, para alcance dos objetivos propostos, realizou-se uma revisão da literatura, um estudo de dados primários das entrevistas, por meio de coleta e análise, assim como a utilização de dados secundários. A Figura 8 retrata os caminhos/templates de análise.

FIGURA 8 – Etapas do trabalho



Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 8 expõe o passo a passo das pesquisas deste trabalho. O primeiro bloco apresenta a sequência lógica de fundamentação para análise, critérios para a seleção, quantificação de estudos e, por fim, coleta e análise dos dados. Ao que se segue, o segundo bloco se preenche pela caracterização dos respondentes, análise de fatores e de práticas designadas como as melhores pelas empresas. Por fim, os últimos três blocos se referem à coleta de Dados Secundários, análise dos resultados de RSL e Bibliometria, bem como a análise de Dados Primários e Secundários, concluindo a dissertação com base nas discussões ao longo do trabalho, somado aos resultados obtidos.

3.1 Revisão Sistemática da Literatura (RSL) e Bibliometria

Segundo Atallah e Castro (1998), a revisão sistemática pode ser definida como um estudo secundário que tem como foco reunir estudos semelhantes para analisá-los. Mulrow (1994) complementa que esta análise não pode ter viés do pesquisador. Para evitar isso, os métodos de seleção e análise dos dados são estabelecidos antes de fazer a revisão, para que

assim haja um processo muito bem definido e rigoroso, que permite a inclusão do maior número de estudos relacionados ao tema, visando responder ao objetivo do trabalho.

De acordo com Armstrong *et al.* (2008), as revisões sistemáticas são consideradas como um tipo de literatura que produz evidências científicas de alto nível para a tomada de decisões. Além disso, Hemingway e Brereton (2009) complementam que a revisão sistemática busca reunir, avaliar e sintetizar os resultados das pesquisas originais, focando em uma questão que foi definida no trabalho. Crombie e Davies (2009) enfatizam a importância da metanálise (quando necessária), uma análise quantitativa que avalia os resultados dos estudos, o que ajuda a melhorar o resultado e a precisão de conclusões.

Higgins (2011) salienta que as pesquisas sistemáticas devem ser bem definidas e rigorosas. Sabendo disso, foi aplicado o passo a passo da revisão sistemática, para auxiliar o entendimento do tema de desigualdade de gênero e para buscar os fatores promotores e inibidores dados no objetivo deste trabalho.

Já sobre a bibliometria, Diodato (1994,) aponta que a bibliometria é uma ferramenta que emprega métodos matemáticos e estatísticos para analisar os padrões presentes em publicações e na utilização de documentos. Okubo (1997) complementa que a bibliometria tem como objetivo desenvolver análises para resumir as instituições e autores mais produtivos, considerar os acadêmicos mais referenciados em uma área específica de conhecimento, bem como identificar os tópicos de pesquisa e métodos mais comuns.

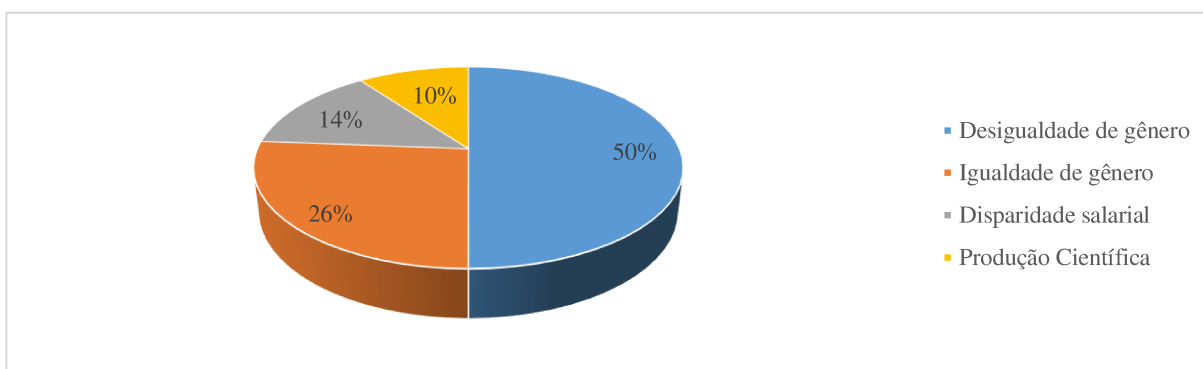
Norton (2008) diz que a bibliometria tem a capacidade de avaliar e descrever tanto os documentos quanto os comportamentos dos usuários. Ao realizar essa análise e descrição, é possível descobrir detalhes sobre as unidades de informação, que, por sua vez, podem ser exploradas em outros contextos ou interpretações. Ao medir e analisar os recursos das unidades de informação, é viável inferir padrões de atividade intelectual ou de interesses.

Após entender os critérios e selecionar a base para trabalhar, é necessário buscar e selecionar os estudos. No caso deste trabalho, a base selecionada foi o Capes Periódicos por ser uma plataforma que possui muitos artigos disponíveis ao acessar a rede Confederada (CAFe). Foram pesquisadas as palavras-chaves “*gender inequality*” ou “*gender equality*”, “*job market*” e “*factors*”, em um período de cinco anos (2018 a 2023), com os critérios de artigos, com periódicos revisados por pares, com o índice “*Science Citation Index Expanded (Web of Science)*” e assuntos “*Gender Equity*”; “*Education*”; “*Socioeconomic Factors*”; “*Gender Inequality*”; “*Social Sciences*”; “*Women*”; “*Female*”; “*Inequality*”; “*Gender*”.

Na pesquisa foram encontrados 740 trabalhos, que atendiam aos critérios definidos para a revisão sistemática. A partir disso, foram selecionados os trabalhos que atendiam ao escopo

deste estudo. Para fazer o filtro da revisão sistemática, foi realizada a leitura dos resumos; todos os artigos relacionados à saúde ou medicina, como uso e tratamento de drogas, doenças, Covid-19, assuntos relacionados a maternidade e outras áreas específicas, foram excluídos da base. Além disso, artigos com informações e foco em assuntos diversos, como agricultura, adolescentes, idosos aposentados, população LGBTQIAPN+, dentre outros que estavam relacionados a questões sociais, mas não envolviam a desigualdade de gênero, também foram retirados da base. Dessa forma, restaram um resultado de 80 artigos, que foram categorizados conforme a Figura 9.

Figura 9 - Relação de trabalhos que foram selecionados (por categorização)



Fonte: Dados da pesquisa.

É perceptível pela Figura 9 que foram selecionados os artigos que abordavam diretamente os temas de desigualdade e igualdade de gênero, bem como a produção científica sobre gênero, também aqueles relacionados a questões de disparidade salarial, alinhados aos pilares deste estudo. Na base selecionada, não foi detectado nenhum artigo que trouxesse uma forma direta de identificar e analisar os fatores que influenciam as desigualdades existentes entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Os estudos encontrados, selecionados, analisados e lidos discutiam de forma indireta esses fatores, que são o cerne desta pesquisa.

3.2 Dados Primários

A técnica de coleta de dados utilizada nesta pesquisa foi a entrevista semiestruturada. Conforme descrito por Marconi e Lakatos (2004), a entrevista é um método de pesquisa essencial, desempenhando um papel fundamental na coleta de dados. Para as autoras, a entrevista consiste em uma troca oral entre duas pessoas, com uma atuando como entrevistador e a outra como entrevistado. Segundo a perspectiva de Gil (1999), a entrevista é uma

modalidade de interação social caracterizada por um diálogo assimétrico, no qual uma das partes busca obter informações enquanto, a outra se apresenta como fonte de dados.

Marconi e Lakatos (2002) explicam que as entrevistas apresentam diversas vantagens para a condução de uma pesquisa, como a capacidade de revelar as opiniões e crenças das pessoas acerca dos temas investigados, possibilitando uma compreensão da conduta delas por meio de seus sentimentos e aspirações. Além disso, as entrevistas permitem a obtenção de dados que não estão disponíveis em fontes documentais, mas que têm relevância e significado para a pesquisa. As entrevistas possibilitam ainda a repetição, esclarecimento e reformulação de perguntas, assim como o imediato esclarecimento de discordâncias identificadas nas respostas.

Segundo Minayo (2001), as entrevistas podem ser categorizadas como estruturadas ou não-estruturadas, refletindo o grau de direcionamento da interação. Isso permite a utilização de entrevistas abertas ou não-estruturadas, nas quais o entrevistado explora livremente o tema proposto, assim como entrevistas estruturadas, que envolvem perguntas predefinidas. Existem também formas híbridas que combinam essas duas modalidades, conhecidas como entrevistas semiestruturadas. Marconi e Lakatos (2004) complementam que na entrevista semiestruturada, o entrevistador tem uma liberdade maior de explorar mais amplamente a questão, pois assim terá acesso a diversas situações e levar a entrevista para qualquer direção que se considere adequada.

A entrevista realizada se deu de maneira semiestruturada. O instrumento de pesquisa utilizado está detalhado no Apêndice A deste trabalho. As entrevistas e a consequente coleta de dados, conforme os objetivos da dissertação, foram realizadas em Uberlândia, região de Minas Gerais. A escolha dessa cidade se deu por alguns motivos, entre eles: o IBGE (2022) aponta que o número de empresas e outras organizações atuantes em Uberlândia cresce exponencialmente. Ainda, O IBGE (2022) informa que Uberlândia é a segunda maior cidade de Minas Gerais, atrás apenas da capital, Belo Horizonte. Além desses fatores, a amostra foi selecionada por conveniência, que, segundo Freitag (2017), refere-se a uma amostra na qual o pesquisador escolhe a localização devido à população em estudo se mostrar mais acessível, disponível e colaborativa com o processo. Após a realização e transcrição das entrevistas, se deu a análise de conteúdo. Nessa etapa, ocorreu a identificação e constituição de tabelas por meio de uma planilha de dados, para assim delimitar fatores considerados como inibidores e facilitadores para a atuação das mulheres no mercado de trabalho.

A análise de conteúdo é definida pelo Bardin (1977) como um conjunto de técnicas de análise das comunicações com foco em obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a

inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens. Ainda, segundo Moraes (1999, p. 2), a Análise de Conteúdo “[...] conduzindo as descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum”.

Logo, foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas seguido de uma análise de conteúdo com objetivo de entender e captar as categorias que serão detectadas nas entrevistas. Os critérios para a seleção dos respondentes incluíram a atuação na área de diversidade e inclusão, com preferência por mulheres que participaram na área há mais de quatro anos. A busca foi realizada no LinkedIn, filtrando pela área de diversidade e inclusão em Uberlândia. O primeiro contato foi feito pela plataforma, e, após o aceite, o agendamento das entrevistas realizadas por e-mail, resultando na parte.

3.3 Dados Secundários

Segundo Malhotra (2014), os dados secundários são fáceis de localizar e geralmente permitem que o estudo seja realizado mais rapidamente. Porém, eles podem não fornecer todas as respostas necessárias para o problema de pesquisa. Para Mattar (1996), os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, possivelmente, até analisados, estando à disposição dos interessados, como, por exemplo, em relatórios, grandes órgãos de pesquisa.

Nesta pesquisa, utilizou-se dos dados secundários principalmente para identificar as melhores práticas organizacionais mais bem avaliadas pelo “*Great Place To Work*” (GPTW) (2023), a fim de compreender o assunto em questão.

Após a análise de RSL e Bibliometria, os dados primários (entrevistas) e os dados secundários foram apresentados e discutidos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

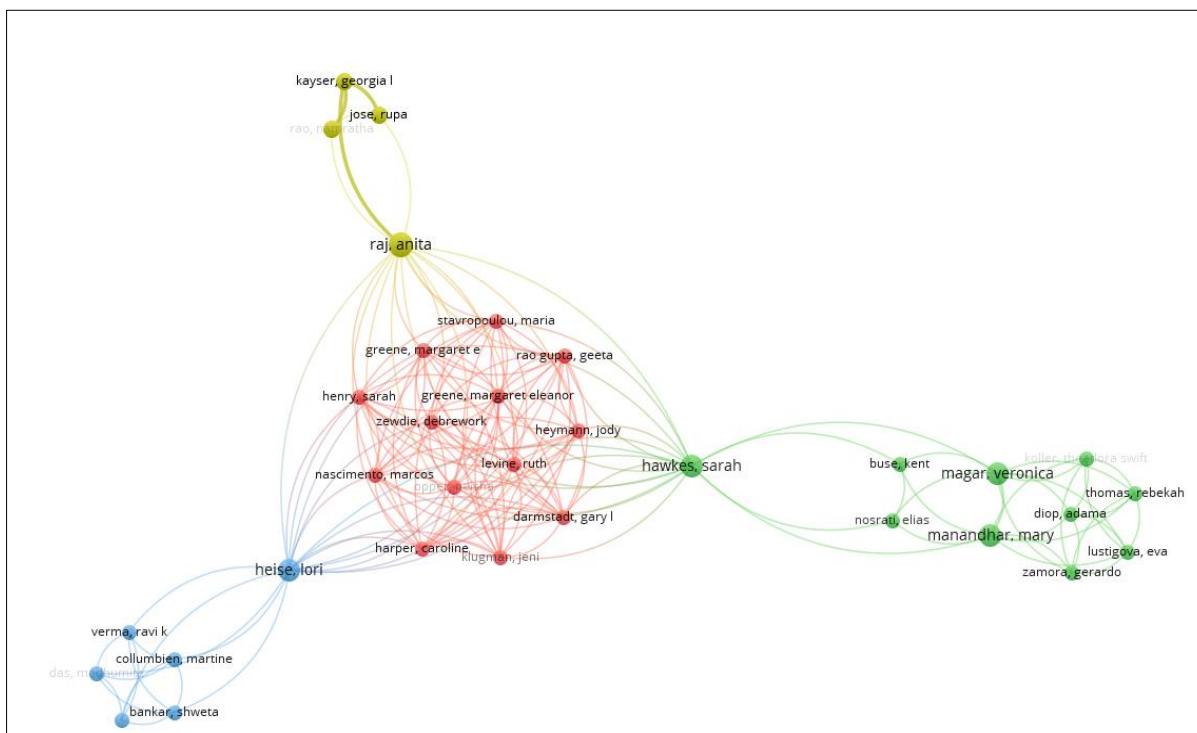
Após a elaboração do Método de Pesquisa e a execução das etapas de coleta e análise de dados, chega-se ao momento de apresentar os resultados obtidos. Os resultados aqui apresentados foram organizados a fim de se alinhar com os objetivos da pesquisa.

4.1 RSL e Bibliometria

A análise de perguntas ou cocitações pode revelar áreas de pesquisa em destaque e até mesmo mudanças em áreas acadêmicas. No entanto, é importante notar que a aplicação dessas técnicas não garante resultados significativos; ela apenas abre a possibilidade de identificar novos indicadores de atividade ou áreas que merecem uma revisão mais aprofundada.

Como comentado no Capítulo 3 - Aspectos Metodológicos, foram selecionados os 80 artigos que estavam relacionados ao tema de desigualdade de gênero a partir da revisão sistemática de literatura. A partir desses artigos, foi analisada a rede de relacionamento dos autores, para conseguir visualizar se e como eles estão relacionados entre si, bem como com o tema principal deste trabalho e da pesquisa realizadas na base, que é a desigualdade de gênero. A rede obtida é apresentada na Figura 10.

Figura 10 - Rede de relacionamento dos (as) autores (as)

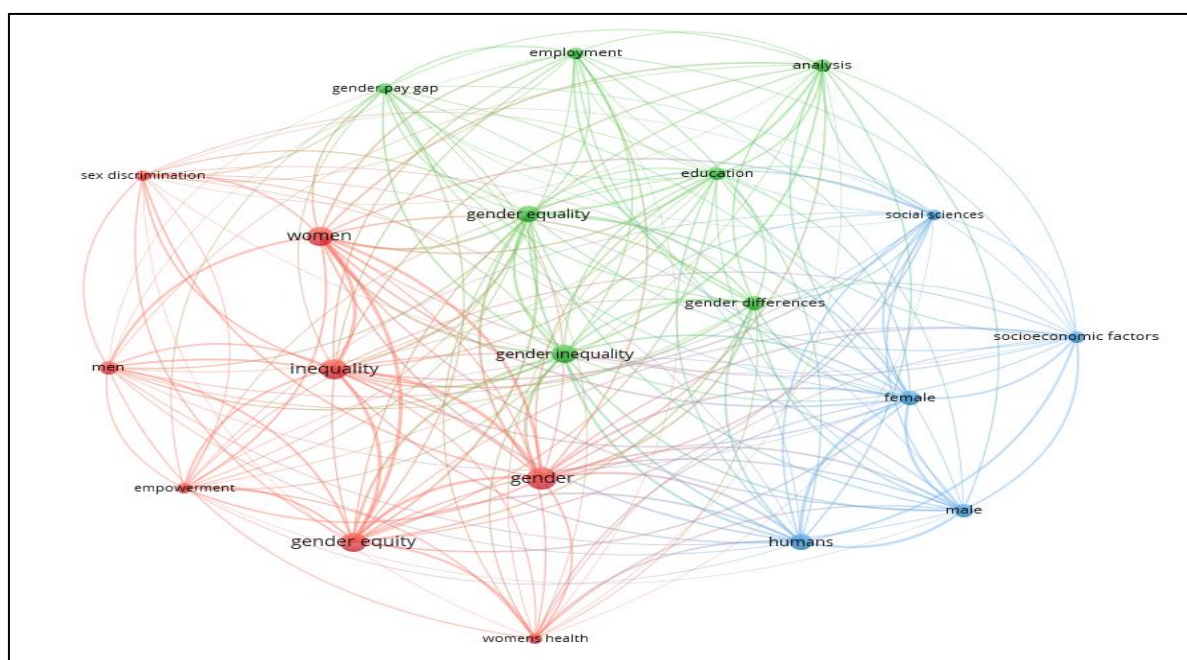


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 10, é perceptível que os (as) autores (as) estão relacionados uns aos outros, observa-se que há assuntos em comum nas pesquisas realizadas por eles, especialmente no que se refere aos gêneros: os (as) autores (as) publicaram pesquisas que tratam sobre a desigualdade ou igualdade de gênero relacionada a algum outro aspecto, como a desigualdade de gênero nas produções científicas, a desigualdade de gênero estudada em algum país ou a igualdade de gênero dentro do mercado de trabalho. Logo, a Figura 10 demonstra que os (as) autores (as) estão interligados entre si por meio de suas publicações sobre questões de gênero que todos eles estudaram.

Outro fator importante de ser apresentado é a análise das palavras-chave mais citadas nos trabalhos que compõem a base, o que possibilita entender o relacionamento entre elas. A seguir, a Figura 11:

Figura 11 - Análise das palavras-chave



Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura 11, nota-se as palavras-chave mais citadas nos trabalhos remanescentes conforme filtro adotado. É possível verificar que “gender”, “inequality”, “gender inequality”, “gender equity”, “gender equality” e “women” foram as palavras-chave que mais foram citadas, uma vez que o tamanho do círculo no nome representa a quantidade de vezes que a palavra aparece. Essas palavras estão diretamente relacionadas com o tema desta

pesquisa, ou seja, são trabalhos que falam diretamente de gênero, desigualdade, igualdade e equidade de gênero, principalmente quando se fala da desigualdade relacionada à mulher.

Além dessas palavras, outras também se destacam, como “*social sciences*”, “*analysis*”, “*humans*”, “*men*”, “*education*”, “*feminine*” e “*masculine*”. Essas palavras, além de estarem interligadas aos assuntos relacionados à desigualdade de gênero, evidenciam que as ciências sociais possibilitam um estudo da sociedade, das pessoas, dos homens e das mulheres. Os artigos mostram que a educação está interligada de duas formas à igualdade e equidade de gênero: uma relacionada à criação e à formação das pessoas, que pode ser entendida como um dos pilares para promoção ou não da igualdade de gênero; e outra relacionada à desigualdade de gênero na produção de artigos científicos, destacando uma fatia específica do mercado de trabalho, onde há produção e divulgação científica, como instituições de pesquisa, universidades e outras instituições, onde a desigualdade de gênero também se replica.

Outras palavras que aparecem na Figura 11 são: “*empowerment*”, “*women's health*”, “*sex discrimination*”, “*gender differences*”, “*jobs*”, “*gender pay gaps*” e “*socioeconomic factors*”, nessas palavras, nota-se que os artigos buscaram estudar o empoderamento da mulher quando se trata de emprego e mercado de trabalho, analisando a discriminação e diferenças de sexo. Alguns (as) autores (as) estudaram o impacto dessa desigualdade na saúde da mulher, enquanto outros abordaram o lado do mercado de trabalho, focando nas disparidades salariais entre os gêneros.

Já a Tabela 2 apresenta os trabalhos mais citados na base analisada, sendo importante considerá-la para verificar os subtemas e aspectos tratados nas publicações científicas.

Tabela 2 - Trabalhos mais citados da revisão sistemática

Autores (as)	Citações
Heise, L.; Greene, M. E.; Opper, N.; Stavropoulou, M.; Harper, C.; Nascimento, M.; Zewdie, D.; Darmstadt, G. L.; Greene, M. E.; Hawkes, S.; Henry, S.; Heymann, J.; Klugman, J.; Levine, R.; Raj, A.; & Gupta, G. R. (2019). Gender inequality and restrictive gender norms: framing the challenges to health. <i>The Lancet (British Edition)</i> , 393(10189), 2440-2454. DOI: 10.1016/S0140-6736(19)30652-X.	425
Yang, Y.; Chawla, N. V.; & Uzzi, B. (2019). A network's gender composition and communication pattern predict women's leadership success. <i>Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS</i> , 116(6), 2033-2038. DOI: 10.1073/pnas.1721438116	155
Breda, T.; Jouini, E.; & Napp, C. (2018). Societal inequalities amplify gender gaps in math. <i>Science (American Association for the Advancement of Science)</i> , 359(6381), 1219-1220. DOI: 10.1126/science.aar2307	122
Casad, B. J.; Franks, J. E.; Garasky, C. E.; Kittleman, M. M.; Roesler, A. C.; Hall, D. Y.; & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. <i>Journal of Neuroscience Research</i> , 99(1), 13-23. DOI: 10.1002/jnr.24631	101

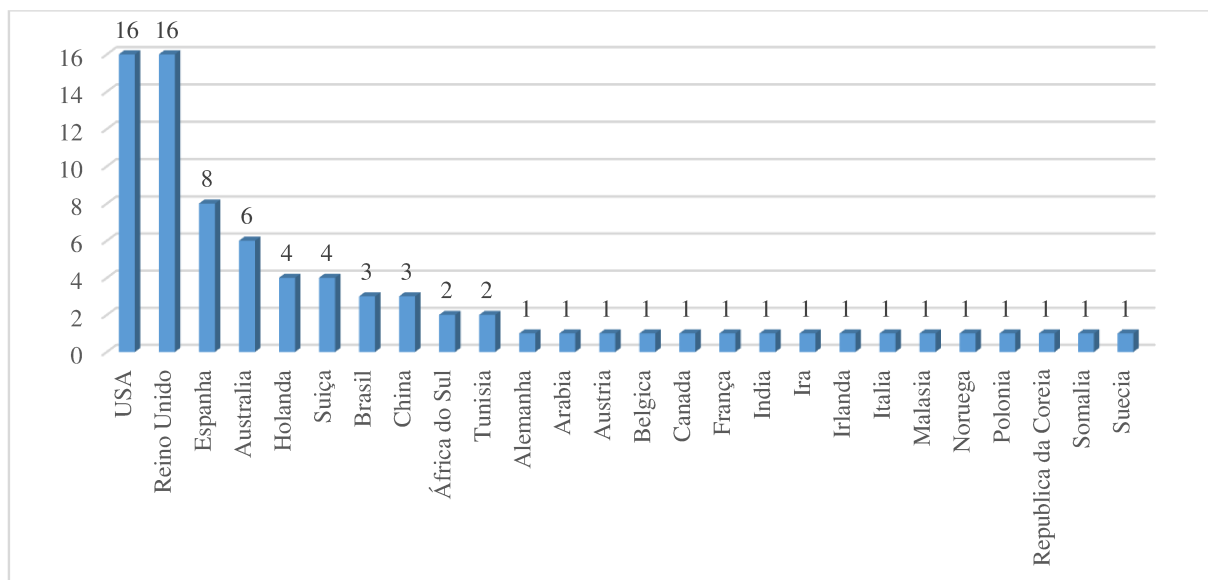
Autores (as)	Citações
Garcia, D.; Kassa, Y. M.; Cuevas, A.; Cebrian, M.; Moro, E.; Rahwan, I.; & Cuevas, R. (2018). Analyzing gender inequality through large-scale Facebook advertising data. <i>Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS</i> , 115(27), 6958-6963. DOI: 10.1073/pnas.1717781115	91
Blake, K. R.; Bastian, B.; Denson, T. F.; Grosjean, P.; & Brooks, R. C. (2018). Income inequality not gender inequality positively covaries with female sexualization on social media. <i>Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS</i> , 115(35), 8722-8727. DOI: 10.1073/pnas.1717959115	79
Jadidi, M.; Karimi, F.; Lietz, H.; & Wagner, C. (2018). Gender disparities in science? Dropout, productivity, collaborations and success of male and female computer scientists. <i>Advances in Complex Systems</i> , 21(3n04), 1750011. DOI: 10.1142/S0219525917500114	69
Hill, T. D.; & Jorgenson, A. (2018). Bring out your dead!: A study of income inequality and life expectancy in the United States, 2000–2010. <i>Health & Place</i> , 49, 1-6. DOI: 10.1016/j.healthplace.2017.11.001	58
Kayser, G. L.; Rao, N.; Jose, R.; & Raj, A. (2019). Water, sanitation and hygiene: Measuring gender equality and empowerment. <i>Bulletin of the World Health Organization</i> , 97(6), 438-440. DOI: 10.2471/BLT.18.223305	49
Bastian, B. L.; Metcalfe, B. D.; & Zali, M. R. (2019). Gender Inequality: Entrepreneurship Development in the MENA Region. <i>Sustainability (Basel, Switzerland)</i> , 11(22), 6472. DOI: 10.3390/su11226472	40

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 2, são apresentados os 10 trabalhos mais citados da revisão sistemática. O artigo mais citado, de Heise *et al.* (2019), ao tratar da desigualdade de gênero, lida com as normas limitantes que envolvem esse tema, bem como o impacto dessas questões na saúde. O segundo artigo, de Yang *et al.* (2019), trata sobre gênero, liderança das mulheres e comunicação. Os próximos trabalhos mais citados, de autoria de Breda *et al.* (2018), Casad *et al.* (2019) e Jadidi *et al.* (2018), trabalham a desigualdade em áreas predominantemente masculinas, como as de sistemas, tecnologia, engenharia e ciências, discutindo a desigualdade especificamente nesses campos

Já os autores Garcia *et al.* (2018); Blake *et al.* (2018); e Hill *et al.* (2018) abordam a desigualdade em relação a salários e rendas, associando esses aspectos à expectativa de vida e redes sociais. Já Kayser *et al.* (2019) tratam sobre a desigualdade de gênero relacionada a questões de empoderamento e igualdade, incluindo também situações de saneamento e higiene. Por fim, Bastian *et al.* (2019) fala sobre a desigualdade de gênero e o empreendedorismo dentro de uma região, apresentando as diferenças de empreender de acordo com os gêneros. Outro dado que foi extraído da base de dados é a relação com os países aos quais os primeiros autores dos artigos estão vinculados, conforme Figura 12.

Figura 12 - Países que mais publicaram o tema gênero – dentro da base de pesquisa

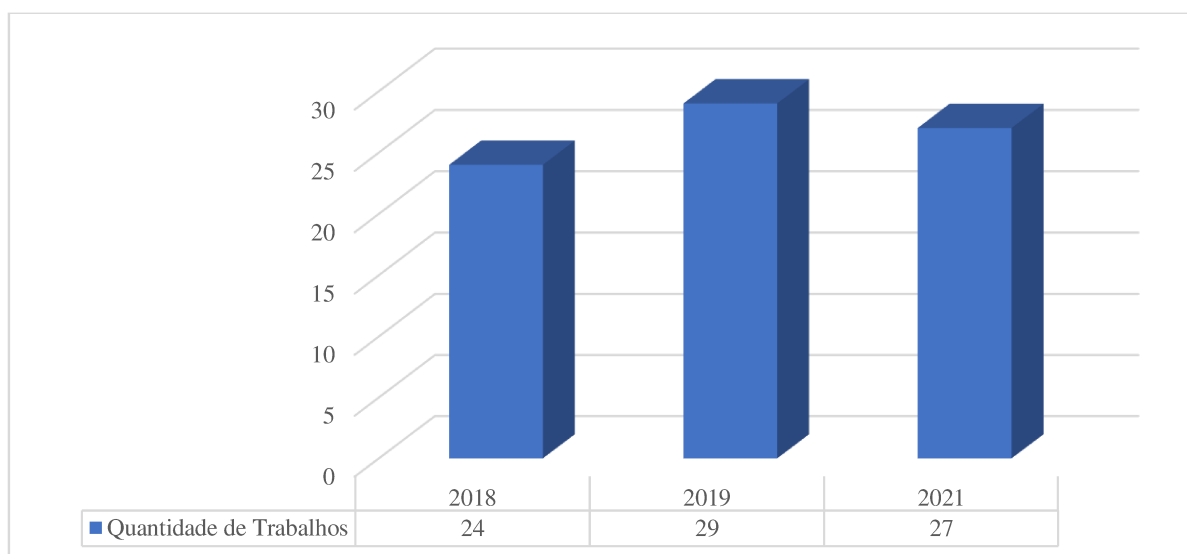


Fonte: Dados da pesquisa.

Ao analisar a Figura 12, nota-se que os países com maior número de publicações foram os Estados Unidos da América (USA) e o Reino Unido. Em seguida, aparecem Espanha, Austrália, Holanda, Suíça, Brasil e China. Os demais países tiveram um ou dois artigos publicados na base estudada.

Por fim, a última análise realizada traz a quantidade de publicações ao longo dos anos, conforme a Figura 13.

Figura 13 - Quantidade de trabalhos publicados por ano da base escolhida para a pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa.

Como visto na Figura 13, os anos que aparecerem na base de pesquisa foram 2018, 2019 e 2021, sendo que em 2019 foi o que registrou o maior número de artigos publicados, com 36,25% do total. Na base estudada, não houve artigos publicados em 2020, 2022 e 2023 com enfoque no tema desse trabalho.

Após as análises realizadas, foi possível perceber a evolução das publicações, as principais palavras-chave e o seu relacionamento. Com isso, é possível promover a análise dos temas e o estado atual das pesquisas, além de já ter contribuído para a construção do instrumento de pesquisa, disponível no Apêndice A.

4.2 Análise das Entrevistas sobre Desigualdade de Gênero

Parte da pesquisa é a anonimização das participantes da entrevista, por isso utiliza-se codinomes, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 – *Caracterização dos respondentes*

Codinome	Estado Civil	Filhos	Formação	Especialização	Tempo de Atuação (D&I)	Sector da Organização	Perfil da Organização
Diamante	Casada	1 Filho	Pós-graduado	Administração/ Agente de Gestão e D&I	15 anos	Atacadista	Nacional
Safira	Solteira	Não	Mestrado	Psicologia/ D&I	8 anos	Tecnologia	Nacional
Esmeralda	Solteira	1 Filho	Doutorado	Psicologia/ Psicologia Corporativa	5 anos	Banco	Nacional
Rubi	Casada	2 Filhos	Pós-graduado	Administração/ D&I	10 anos	Agrícola	Multinacional
Turmalina	Solteira	Não	Pós-graduado	Administração/ Gestão de Pessoas	7 anos	Cervejaria	Multinacional
Pérola	Solteira	Não	Doutorado	Administração/ Administração	5 anos	Tecnologia	Nacional

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da Tabela 3, é possível perceber que 33% das entrevistadas são casadas e 67% são solteiras. Todas possuem ensino superior completo, com 67% em Administração e 33% em Psicologia. Além disso, verifica-se que 50% possuem especialização na área de atuação, 33% concluíram doutorado e 17% apresentam mestrado relacionado à área de Psicologia, em diversidade e inclusão. Foi realizado a Análise de Conteúdo das entrevistas e nela foram destacadas cinco categorias que serão discutidos nesta sessão. As categorias identificadas

foram: estereótipos; habilidades e competências; promoções; disparidade salarial e representatividade.

Essas categorias são relevantes para compreender aspectos da pesquisa e foram organizadas de forma que sintetizem os dados que se referem à carreira, discriminações, competências e outras práticas no ambiente do trabalho em que podem ser percebidos os fatores promotores e inibidores da igualdade de gênero, assim como as práticas organizacionais das empresas em que as entrevistadas são funcionárias. A primeira categoria a ser abordada será a de estereótipo, que foi a mais mencionada pelas entrevistadas, com 34 menções sobre o tema. De acordo com Sombra e Leonardo (2021); Passos e Machado (2022) e Daltro (2023) os estereótipos de gênero são construções sociais profundamente enraizadas que atribuem características, comportamentos e papéis específicos a homens e mulheres com base na sua identidade de gênero. Esses estereótipos perpetuam a desigualdade de gênero, limitando as oportunidades e expectativas para ambos os sexos e reforçando o preconceito e a discriminação. Conforme pode ser lido nos trechos abaixo:

“... expectativa de que mulheres devem ser sempre cuidadoras e colocar os outros em primeiro lugar influenciou muitas das minhas decisões.” (Rubi, comunicação pessoal, 20 de Julho de 2024).

“Meu pai sempre me dizia que eu era mulher, e que iria crescer casar e servir meu marido, além de cuidar dos filhos.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

“... percebi que eles direcionavam perguntas técnicas aos meus colegas homens e me faziam perguntas mais superficiais. Foi necessário me impor várias vezes para ser levada a sério.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“...ideia de que as mulheres devem ser sempre gentis e submissas pode ser particularmente prejudicial.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“Existe um preconceito implícito de que os homens são mais resilientes sob pressão e melhores em resolver problemas complexos.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“Muitas mulheres precisam equilibrar suas carreiras com as responsabilidades domésticas e familiares, o que pode ser exaustivo e impedir que elas avancem profissionalmente da mesma forma que seus colegas homens, que frequentemente não enfrentam as mesmas expectativas.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

Com as falas das entrevistadas, nota-se que elas estavam em contato com pessoas e culturas que prezavam pelo estereótipo da mulher, como cuidadora, que tem que se casar, ter filhos e cuidar da casa, o que foi já visto nesta pesquisa. Daltro (2023) aborda tais associações a imagem feminina e afirma que essas visões acerca da função da mulher ganham força no âmbito social e fortalece diversos estereótipos.

A categoria seguinte se refere às habilidades e competências das mulheres, citadas 23 vezes na entrevista e que são frequentemente subestimadas devido à desigualdade de gênero. Segundo os autores Alfred *et al.* (2019); Fernández *et al.* (2022) e Cobo (2023) em muitos contextos, as mulheres enfrentam preconceitos que limitam o reconhecimento dos seus talentos, especialmente em áreas tradicionalmente dominadas pelos homens. Segundo as competências frequentemente associadas às mulheres, como a empatia, a colaboração e a comunicação eficaz, tendem a ser subvalorizadas em comparação com competências como a assertividade e a liderança, que são mais valorizadas em ambientes corporativos. Por isso, promover a igualdade de gênero significa reconhecer e valorizar todas as capacidades e competências, independentemente do gênero, e criar um ambiente onde as mulheres possam desenvolver todo o seu potencial sem os constrangimentos do preconceito e da discriminação. Diante desse contexto, as seguintes falas são dadas:

“... senti que minhas opiniões só eram levadas a sério quando eu as defendia com muito mais vigor e evidências do que meus colegas homens. Isso criou uma pressão constante para estar sempre preparada e provar que sou capaz, o que pode ser exaustivo.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

“Nota-se que não é por habilidade, pois todas elas são ótimas de serviço, mas elas precisam ser duas, três, quatro vezes mais inteligentes, habilidosas e competentes para serem notadas... quando são notadas.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

“As mulheres muitas vezes são avaliadas com mais rigor e enfrentam mais questionamentos sobre suas qualificações e competências do que os homens.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

“Mesmo quando as mulheres são qualificadas e competentes, elas frequentemente enfrentam barreiras invisíveis que limitam seu avanço profissional, como preconceitos inconscientes e falta de redes de apoio.” (Rubi, comunicação pessoal, 20 de Julho de 2024).

“As mulheres frequentemente têm que trabalhar mais duro para provar seu valor e competência em comparação com seus colegas homens”. (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“Apesar de ter a mesma formação e experiência que meus colegas homens, frequentemente eu era excluída de reuniões importantes e decisões estratégicas.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“No início da minha carreira, percebi que meus supervisores estavam mais inclinados a questionar minhas decisões e resultados. Isso me fez trabalhar ainda mais para demonstrar minha competência e ganhar a confiança deles.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

Ainda em referência à categoria de habilidades e competências, Melo e Castilho (2009) e Sena *et al.* (2015) apontam que ainda que, mesmo que a mulher seja bem qualificada, na maioria das vezes, é subvalorizada e o homem acaba se destacando mais em decorrência de seu gênero. Muitas vezes, por conta disso, as promoções e reconhecimentos dentro da empresa são direcionados aos homens e não para as mulheres.

Ao que condiz à categoria de promoções, suas citações se deram 7 vezes e algumas delas ressaltam o seguinte:

“Sempre que vem uma promoção, pode notar, raramente são as mulheres que sobem, eu mesma já trabalhei em uma organização que os donos preferiam dar a promoção para um homem meia-boca do que para uma mulher que trabalha e entende bem do serviço.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“Muitas mulheres relatam que são preteridas em promoções em favor de colegas homens”. (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

“... vi homens serem promovidos mais rapidamente do que mulheres, mesmo quando estas tinham desempenho superior. Parece haver uma predisposição a acreditar que os homens são mais adequados para cargos de liderança, o que não é justo.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

Ao analisar as falas relacionadas a promoções, nota-se que todas as entrevistadas expressam o mesmo sentimento: os homens recebem mais promoções justamente por serem homens, enquanto as mulheres, mesmo quando mais preparadas e qualificadas, não ganham o mesmo reconhecimento. Na pesquisa, Vongalis-Macrow (2016) discute apenas a motivação que a empresa gera ao promover mulheres, além de mostrar que os homens sempre se destacam mais devido ao seu gênero.

Essa desigualdade relacionada às promoções também está ligada a representatividade. Essa categoria foi citada vinte e três vezes nas entrevistas. O IBGE (2022) mostra em seus relatórios que no mercado de trabalho é maior do que o de mulheres. Além disto, Neiva e Verde

(2020) apontam que a desigualdade é elevada quando se fala de representatividade, e que esta desigualdade é estrutural. De acordo com as entrevistadas, as mulheres ainda não estão representadas como deveriam, conforme os seguintes trechos:

“A falta de mulheres em posições de liderança é evidente. Em muitos setores, a cultura corporativa ainda é dominada por homens, o que torna difícil para as mulheres avançarem. Isso não só prejudica as mulheres, mas também as empresas, que perdem a diversidade de pensamento que mulheres líderes podem trazer.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

“As mulheres são sub-representadas em posições de alto nível e muitas vezes enfrentam barreiras invisíveis, como preconceitos inconscientes e falta de oportunidades de mentoria e desenvolvimento.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

“Falta de oportunidades para ascender a posições de liderança nas empresas locais.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

Além da reclamação sobre a falta de representatividade e oportunidade de liderança e crescimento dentro da empresa, outra categoria que foi identificada foi a disparidade salarial, que foi discutida doze vezes dentro das entrevistas. O IBGE (2022) publicou em seus relatórios que as mulheres ganham um salário a menos que os homens quando se analisa as proporções dos salários. A Lei 14.611/2023, sancionada em 2023, assegura a equiparação salarial e os critérios de remuneração, mas as entrevistadas ainda falam sobre essa disparidade, como:

“No mercado de trabalho, as mulheres frequentemente encontram barreiras para alcançar posições de liderança e ainda ganham menos que os homens, mesmo com qualificações similares.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

“Além da disparidade salarial, as mulheres muitas vezes têm menos acesso a oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“Em termos de emprego, as mulheres ainda lutam contra a discriminação salarial.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“A ideia de que os homens são os provedores naturais e as mulheres as cuidadoras cria uma desigualdade de expectativas desde cedo. Isso impacta [...] muitas vezes resultando em oportunidades limitadas de emprego e salários mais baixos”. (Rubi, comunicação pessoal, 20 de Julho de 2024).

“... mulheres frequentemente ocupam cargos de menor remuneração e enfrentam desafios adicionais para equilibrar trabalho e responsabilidades familiares.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

“... desigualdade de gênero se manifesta na forma de disparidades salariais.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

“... mulheres ganham menos pelo mesmo trabalho pode desincentivar muitas de entrarem ou permanecerem no mercado de trabalho.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

Nota-se que as entrevistadas falam que ainda lutam pelo fim da disparidade salarial e que esse fato as desmotiva no mercado de trabalho.

Em síntese, os temas condizem ao que Melo *et al.* (2007) abordam, no que se refere as mulheres receberem salários mais baixos comparados aos dos homens e apresentarem maior rotatividade em seus empregos. Ainda, as autoras reiteram que as mulheres continuam com suas tarefas domésticas. Nesse sentido, os estereótipos, as habilidades e competências, a disparidade salarial, a representatividade e as promoções se inserem em um contexto demarcado por papéis sociais e desigualdade. Por isso, esses temas são de suma importância para entender a proposta da dissertação.

4.3 Mapeamento dos Fatores

Com base nos dados expostos, sobre os fatores promotores e inibidores da igualdade de Gênero abordados ao longo deste trabalho, nesta sessão se cumprirá o mapeamento e análise de cada um desses fatores, com o intuito de abrangê-los.

Ao iniciar com os fatores que promovem, os primeiros detectados foram a mentoria, as qualificações e cursos para desenvolvimento, e treinamentos relacionados a diversidade e cultura. De acordo com Ibarra *et al.* (2013), Sandberg (2013) e McKinsey & Company (2020) apontam que os fatores promotores como mentoria, qualificações, cursos de desenvolvimento e treinamentos focados em diversidade e cultura, desempenham um papel crucial na promoção do avanço profissional das mulheres. Programas de mentoria fornecem às mulheres apoio e orientação necessários para navegar em ambientes de trabalho muitas vezes desafiadores, ajudando-as a desenvolver habilidades de liderança e a construir redes de contatos valiosas.

Os autores também destacam que as qualificações adicionais e cursos de desenvolvimento profissional são essenciais para permitir que as mulheres adquiram conhecimentos e competências atualizadas, aumentando sua competitividade no mercado de

trabalho. Além disso, treinamentos relacionados à diversidade e cultura são fundamentais para criar ambientes inclusivos que reconheçam e valorizem as contribuições únicas das mulheres, promovendo uma cultura organizacional mais equitativa. Esses treinamentos não apenas sensibilizam todos os funcionários sobre a importância da diversidade, mas também capacitam as mulheres a enfrentarem e superar barreiras sistêmicas, contribuindo para um ambiente de trabalho mais justo e produtivo. Em relação a esses fatores, as respondentes apontam que:

“... treinamentos obrigatórios sobre preconceito inconsciente e assédio, isso cria um ambiente mais inclusivo e equitativo para as mulheres”. (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

“... sessão de mentorias, e treinamentos relacionado as mulheres e pelo menos uma vez no mês tem uma roda de conversa para trocarmos ideia sobre o assunto.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

“É crucial que haja mais programas de mentoria e iniciativas de inclusão para garantir que mais mulheres possam alcançar posições de liderança.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“Quando as mulheres têm acesso a mentores e oportunidades de desenvolvimento profissional, elas estão mais preparadas para avançar em suas carreiras e enfrentar os desafios do mercado de trabalho” (Rubi, comunicação pessoal, 20 de Julho de 2024).

“Minha determinação e busca contínua por aprendizado foram fatores cruciais para alcançar o cargo que ocupo hoje. Participar de cursos e obter certificações adicionais abriu muitas portas.” (Rubi, comunicação pessoal, 20 de Julho de 2024).

“Ter mentores que acreditaram em mim e me orientaram ao longo da minha carreira foi fundamental. Eles me ajudaram a desenvolver habilidades essenciais e a tomar decisões estratégicas.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

De acordo com os relatos, nota-se que a mentoria, as qualificações e cursos e treinamentos relacionados a diversidade e cultura são de extrema importância para o impulsionar as mulheres no mercado de trabalho. Santos (2018) diz que estes fatores são incentivos ao trabalho, pois motiva as mulheres a crescerem no mercado de trabalho. Esses fatores podem ser muito benéficos para as mulheres e geralmente são criados pelas empresas, onde eles criam políticas, programas, campanhas e iniciativas voltadas para a diversidade e inclusão e desempenham um papel crucial na promoção da equidade de gênero no local de trabalho e na sociedade em geral.

Ely *et al.* (2011) apontam que as empresas criam um ambiente de trabalho mais equitativo e valorizam as contribuições das mulheres. Programas específicos, como os descritos por Sandberg (2013) fornecem suporte essencial para o desenvolvimento de liderança feminina, incluindo mentoria e redes de apoio. Campanhas de conscientização, como a iniciativa "HeForShe" da ONU Mulheres, destacam a importância da participação de todos os gêneros na promoção da igualdade e incentivam o engajamento de homens e mulheres na luta contra a desigualdade de gênero.

“A conscientização e a educação sobre igualdade de gênero são essenciais. Campanhas e iniciativas que aumentam a conscientização sobre a discriminação de gênero e seus impactos.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

“É crucial que haja mais programas de mentoria e iniciativas de inclusão para garantir que mais mulheres possam alcançar posições de liderança.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

Sendo assim, essas iniciativas corporativas são bem importantes tanto para a empresa quanto para os trabalhadores.

Sorice (2023) aponta que o propósito da equidade de gênero é assegurar que tanto mulheres quanto homens desfrutem dos mesmos direitos e obrigações, constituindo um princípio fundamental para forjar uma sociedade desprovida de discriminação e preconceito. O intento subjacente é alcançar uma harmonização dos gêneros em todas as dimensões da vida em sociedade. Por isso, ações conjuntas são fundamentais para enfrentar as barreiras sistêmicas que as mulheres enfrentam e para criar um futuro mais inclusivo e justo.

Além disso, a presença de mulheres na liderança como inspiração para outras mulheres é ressaltada por uma das entrevistadas, com destaque para a relevância da pauta:

“Mas ter empresas na qual há promoção de mulheres para cargos de liderança faz uma grande diferença. Ter mais mulheres em posições de poder não só serve como inspiração para outras.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

A promoção de mulheres para cargos de liderança faz uma grande diferença, não apenas por servir como inspiração para outras mulheres, mas por trazer benefícios tangíveis para as organizações. Pesquisas indicam que a diversidade de gênero em posições de liderança está associada a melhor desempenho financeiro e maior inovação. Um estudo da McKinsey & Company (2021) revela que empresas com maior diversidade de gênero na alta administração

têm 25% mais probabilidade de ter uma rentabilidade acima da média do setor. Além disso, ter mulheres em cargos de poder desafia estereótipos de gênero e promove uma cultura organizacional mais inclusiva.

Eagly e Carli (2007) indicam que a presença de mulheres líderes também fomenta a implementação de políticas mais equitativas e sensíveis às questões de gênero, criando um ambiente de trabalho mais justo para todos os funcionários. Sandberg (2013) argumenta que mulheres em posições de liderança podem proporcionar modelos de referência, ajudando a quebrar barreiras e a incentivar mais mulheres a aspirarem a esses cargos, promovendo assim um ciclo positivo de empoderamento e igualdade de gênero.

Outro fator citado está relacionado com as empresas: a cultura inclusiva e a flexibilização do trabalho. Santos (2018) e Bastian *et al.* (2019) apontam que a cultura inclusiva contribui para a criação de ambientes de trabalho voltados para a inclusão. As entrevistadas falaram da importância desses fatores.

“... na empresa já fizemos uma estratégia e hoje respiramos a cultura da igualdade de gênero, tratamos todos de forma justa e igualitária” (Rubi, comunicação pessoal, 20 de Julho de 2024).

“... ajuda a mudar a cultura organizacional e a implementar políticas que beneficiem todas as funcionárias.” (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

“A cultura inclusiva da empresa onde trabalho, que valoriza a diversidade e promove a igualdade de oportunidades, e promove vários programas de diversidade e inclusão foi um fator chave para o meu crescimento.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“A flexibilização das políticas de trabalho, como horários flexíveis e possibilidade de trabalho remoto, ajuda a equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

McKinsey & Company (2021) aponta que a cultura inclusiva e a flexibilização do trabalho são cruciais para promover a igualdade de gênero no ambiente de trabalho, beneficiando particularmente as mulheres. A flexibilização do trabalho, como horários mutáveis e oportunidades de trabalho remoto, permite que as mulheres equilibrem melhor suas responsabilidades profissionais e pessoais, o que é especialmente importante considerando que muitas vezes elas assumem a maior parte das responsabilidades domésticas e de cuidado familiar.

As entrevistadas também mencionaram sobre a importância um suporte legal, que são leis e regulamentações governamentais para a igualdade dentro das empresas. Godoy (2015) já dizia sobre a proteção da mulher no direito do trabalho.

"A implementação de políticas de diversidade e inclusão nas empresas é crucial. Quando as empresas adotam políticas claras para promover a igualdade de gênero, [...] cria um ambiente mais inclusivo e equitativo para as mulheres. (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

"... suporte legal e regulamentações governamentais que promovem a igualdade de gênero no local de trabalho também são cruciais." (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

"Leis que garantem igualdade salarial, proteção contra assédio e discriminação, e que promovem a transparência nas práticas de contratação e promoção ajudam a criar um campo de jogo mais justo para as mulheres." (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

As entrevistadas ressaltaram que o suporte legal, por meio de regulamentações governamentais e leis, é fundamental para promover a igualdade de gênero e garantir os direitos das mulheres no ambiente de trabalho. O último dado importante registrado nas entrevistas foi o apoio familiar. Santos (2018) aponta que o apoio familiar é muito importante para as mulheres, pois ajuda a equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais de maneira mais eficaz.

"Apoio familiar, para te fazer seguir em frente é sempre uma ótima opção." (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

Contribuiu muito o apoio que recebi da minha família, especialmente em momentos de maior demanda profissional. Ter um sistema de suporte sólido me permitiu focar no meu desenvolvimento e aproveitar as oportunidades que surgiram. (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

De acordo com o Global Gender Gap Report (2022), o apoio familiar reduz o impacto negativo da dupla jornada, na qual as mulheres são responsáveis tanto pelo trabalho remunerado quanto pelo cuidado doméstico. A combinação de apoio familiar e políticas inclusivas contribui significativamente para o empoderamento das mulheres e para a criação de uma sociedade mais equitativa.

Em sentido contrário, os fatores inibidores relacionados à igualdade de gênero no mercado de trabalho estão relacionados aos estereótipos, em primeiro plano. Catalyst (2020)

aponta que os estereótipos de gênero são construções sociais que atribuem características e papéis específicos a homens e mulheres, perpetuando desigualdades e limitando o potencial individual. Esses estereótipos podem afetar negativamente as oportunidades e a autoestima das mulheres, levando a discriminação e subvalorização de suas contribuições no ambiente de trabalho. Segundo Heilman (2012), os estereótipos de gênero criam um viés que favorece os homens em posições de liderança, enquanto as mulheres são frequentemente vistas como menos competentes e adequadas para esses papéis.

“... a ideia de que as mulheres devem ser responsáveis pelas tarefas domésticas, independentemente de terem um emprego em tempo integral. Isso coloca uma pressão adicional sobre as mulheres, limitando seu tempo e energia para se dedicarem ao desenvolvimento profissional e pessoal.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

“... eu não entendia que toda tarefa de casa, de educação, de cuidado também é do homem, lá em casa, hoje é tudo dividido e conversado.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“A crença de que as mulheres são mais emocionais e menos racionais do que os homens prejudica a percepção de sua capacidade de liderança.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“... ouvi meus chefes dizerem ao analisar os funcionários que preferia os engenheiros homens, que segundo eles são frios e calculistas, do que ter que conviver com as mulheres que são sentimentais e fofoqueiras.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

Com base em suas falas, as entrevistadas já tiveram contato com diversas formas de preconceito em decorrência de estereótipos. Sombra e Leonardo (2021) e Daltro (2023) apontam que os estereótipos de gênero são uma barreira significativa para a igualdade das mulheres, perpetuando preconceitos e limitando suas oportunidades tanto no ambiente de trabalho quanto na sociedade em geral.

Os estereótipos de gênero estão intimamente ligados ao preconceito e à discriminação, perpetuando ciclos de desigualdade e limitando o acesso das mulheres a oportunidades iguais em diversas esferas da vida. Eagly e Karau (2002) mostram como preconceitos de gênero resultam em discriminação contra mulheres em posições de liderança, onde elas são frequentemente vistas como inadequadas para tais papéis devido a estereótipos culturais.

“Um dos principais fatores que levam à discriminação da mulher no mercado de trabalho é o preconceito inconsciente.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

“Em muitos setores, há uma 'cultura de clube do bolinha' que marginaliza as mulheres e dificulta seu acesso a redes de mentoria e oportunidades de crescimento.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“... já experimentei discriminação de gênero em forma de comentários e piadas sexistas, o que criou um ambiente de trabalho hostil e desconfortável.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

“As mulheres frequentemente enfrentam discriminação e preconceitos que os homens não enfrentam.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

As entrevistadas apontam que o preconceito e a discriminação prejudicam suas oportunidades no mercado de trabalho. Santos (2018) destaca que a discriminação pode ocorrer de forma direta ou indireta, manifestando-se através de atitudes e práticas que perpetuam a exclusão e a marginalização de determinados grupos. Em seu estudo, a autora argumenta que a discriminação no ambiente de trabalho não só impede o acesso igualitário a oportunidades, mas também reforça disparidades estruturais que afetam a mobilidade social e o bem-estar psicológico das vítimas.

Para que esse preconceito e discriminação diminua no mercado de trabalho, as empresas precisam alinhar sua cultura para começar a combater esses fatores. O próximo fator a ser analisada é a cultura da empresa. Querino *et al.* (2013) destacam que uma cultura empresarial inclusiva, que valoriza a diversidade e promove a igualdade de oportunidades, é essencial para a criação de um ambiente de trabalho equitativo. Uma respondente destacou que as empresas precisam melhorar esse fator.

“Outro desafio é a falta de políticas de apoio à diversidade e inclusão nas empresas. Sem políticas claras que promovam a igualdade de gênero e incentivem a diversidade.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

Ao citar a falta de políticas de apoio à diversidade que há nas empresas, Pérola aponta para um conceito fundamental, pois tais políticas de incentivo interferem na cultura da instituição. Schein (2010) afirma que a cultura organizacional molda as percepções, comportamentos e expectativas dos funcionários, impactando significativamente a moral e o desempenho no trabalho. Além disso, Edgar (2010) diz que os líderes e gestores desempenham um papel crucial na modelagem da cultura organizacional, sendo responsáveis por promover e incorporar valores de igualdade e respeito em todas as suas ações e decisões.

Outro fator relacionado à cultura da empresa e mencionado nas entrevistas é a maternidade. Godoy (2015) explora como a maternidade pode influenciar a trajetória profissional das mulheres, destacando que muitas vezes elas enfrentam discriminação e preconceito ao retornar ao trabalho após a licença-maternidade. Santos (2018) complementa essa discussão ao analisar as políticas de suporte familiar e como elas impactam na igualdade de gênero no ambiente de trabalho. Segundo a autora, a implementação de políticas robustas de licença-maternidade e paternidade, bem como programas de suporte como creches e horários de trabalho flexíveis, são essenciais para apoiar as mães trabalhadoras e promover um ambiente mais inclusivo e equitativo. Conforme apontado nos trechos a seguir:

“A falta de políticas de apoio à maternidade é um fator significativo. Muitas mulheres enfrentam discriminação quando engravidam ou retornam ao trabalho após a licença-maternidade.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

"A ausência de políticas de licença parental adequada também contribui para a menor participação das mulheres no mercado de trabalho. Muitas empresas oferecem licenças paternidade e maternidade desiguais, o que reforça a ideia de que o cuidado com os filhos é responsabilidade principalmente das mulheres." (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

Nota-se que a maternidade e a responsabilidade de criar filhos apresentam desafios significativos para as mulheres no mercado de trabalho, muitas vezes resultando em discriminação e barreiras ao avanço profissional. Outro ponto importante é a dupla jornada, Hochschild e Machung (2012) descrevem a dupla jornada como uma combinação de responsabilidades profissionais e domésticas, um desafio significativo enfrentado por muitas mulheres, impactando negativamente sua qualidade de vida e suas oportunidades de avanço no mercado de trabalho. De acordo com os trechos:

“Um grande desafio é a dupla jornada de trabalho. Muitas mulheres precisam equilibrar suas carreiras com as responsabilidades domésticas e familiares, o que pode ser exaustivo e impedir que elas avancem profissionalmente da mesma forma que seus colegas homens, que frequentemente não enfrentam as mesmas expectativas.” (Esmeralda, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

"As mulheres muitas vezes enfrentam a 'dupla jornada' de trabalho e responsabilidades domésticas, o que pode limitar o tempo e a energia que podem dedicar à carreira. Essa pressão adicional dificulta a busca por posições de liderança. Homens geralmente não enfrentam o mesmo nível de expectativa em relação à gestão da casa e da família, o que lhes dá mais liberdade para se concentrar na carreira." (Safira, comunicação pessoal, 17 de julho de 2024)

Observa-se que a percepção das entrevistadas em relação a dupla jornada é negativa, uma vez que a maioria aponta que pode ser cansativo. Hochschild & Machung (2012) afirmam que a distribuição desigual de tarefas domésticas e de cuidado continua a ser um problema persistente, perpetuando estereótipos de gênero e desigualdades estruturais.

Por fim, o último fator identificado está relacionado à disparidade salarial, Godoy (2015) destaca que a disparidade salarial de gênero é um problema persistente que afeta significativamente as oportunidades econômicas e de carreira das mulheres. O autor revela que, apesar dos avanços na educação e na participação no mercado de trabalho, as mulheres continuam a ganhar menos do que os homens em posições equivalentes. Como mostrados nos trechos a seguir:

“A percepção de que as mulheres ganham menos pelo mesmo trabalho pode desincentivar muitas de entrarem ou permanecerem no mercado de trabalho, especialmente em carreiras de longo prazo que exigem investimentos significativos de tempo e esforço.” (Turmalina, comunicação pessoal, 16 de julho de 2024)

“... o mercado de trabalho, as mulheres frequentemente encontram barreiras para alcançar posições de liderança e ainda ganham menos que os homens, mesmo com qualificações similares.” (Diamante, comunicação pessoal, 15 de julho de 2024)

“Em termos de emprego, as mulheres ainda lutam contra a discriminação salarial e a falta de oportunidades para ascender a posições de liderança nas empresas locais.” (Pérola, comunicação pessoal, 11 de julho de 2024)

Constata-se que as entrevistadas apontam para a disparidade salarial em relação aos homens e para uma falta de oportunidade alcançar posições de liderança. Segundo a Organização Internacional do Trabalho (2018), em nível global, as mulheres ganham em média 20% a menos do que os homens, uma disparidade que se agrava em determinados setores e posições hierárquicas. De acordo com Blau e Kahn (2017), este fenômeno é influenciado por uma combinação de fatores, incluindo a segregação ocupacional, estereótipos de gênero e discriminação direta no local de trabalho. Santos (2018) argumenta que políticas de transparência salarial e auditorias regulares são essenciais para identificar e corrigir essas disparidades, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e equitativo.

Após toda a análise, a Figura 14 traz um resumo de todos os fatores que foram trabalhados nesta seção.

Figura 14 – Fatores promotores e inibidores

FATORES	
PROMOTORES	INIBIDORES
• Mentorias, qualificações, cursos e treinamentos para desenvolvimento; • Políticas, programas, campanhas e iniciativas de diversidade e inclusão; • Mulheres na liderança (Inspiração); • Cultura inclusiva; • Flexibilização no trabalho; • Suporte legal - regulamentações governamentais e leis ; • Apoio Familiar.	• Estereótipos; • Preconceito e Discriminação; • Cultura Organizacional; • Maternidade/Filhos; • Jornada Dupla; • Disparidade Salarial.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 14 comporta todos os fatores ressaltados nesta seção, os quais estão direcionados a promotores e inibição das mulheres no mercado de trabalho. Dentre os fatores expostos, há dois em específico que são recentes e que por isso não constam na pesquisa bibliográfica realizada: mulheres na liderança como inspiração e apoio familiar, que se enquadram como promotores. Os demais foram debatidos nesta pesquisa. Dessa forma, a pesquisa realizada contribui significativamente com a teoria de embasamento, detectando assim dois novos fatores promotores para os estudos.

4.4 Análise das Práticas Organizacionais

A pesquisa Blend Edu (2023) revelou que 77% das organizações brasileiras buscam engajar as pessoas na criação de uma cultura inclusiva. Para alcançar esse objetivo, investem em treinamento, comunicação, eventos internos e canais de denúncia. Os principais recortes sociais trabalhados nos programas de diversidade são: gênero (95%); raça (89%); LBGTI+ (86%); e pessoas com deficiência (82%). Algumas empresas, no entanto, podem cair na prática do *diversity washing*, realizando ações superficiais apenas para obter visibilidade, sem promover de fato políticas inclusivas. É crucial ir além do discurso e integrar a diversidade de forma estruturada e transversal em todas as áreas da empresa.

A pesquisa de *Center for Talent Innovation* (2018) analisou que a empresa precisa ter uma estrutura sólida e única para medir o que realmente importa, utilizando três fontes de informações: pesquisas quantitativas anônimas e abrangentes; grupos de foco; e entrevistas individuais. Além disso, a pesquisa destacou quatro alavancas que impulsionam a inclusão no local de trabalho: líderes inclusivos, que precisam ter comportamentos específicos que promovem a inclusão, resultando em uma equipe mais acolhedora e receptiva; autenticidade no ambiente de trabalho, pois muitos funcionários sentem a necessidade de se adaptar para se encaixar nos padrões da empresa; promoção do *networking* e a visibilidade, que colaboram com satisfação e a probabilidade de progresso na carreira de funcionários de grupos sub-representações; e caminhos claros de carreira para grupos minorizados, que muitas vezes enfrentam obstáculos e falta de oportunidades de avanço. Os pesquisadores destacam ainda a importância que empresas e líderes sejam conscientes dessas questões e trabalhem para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e diversificado.

A pesquisa Blend Edu (2023) também aponta que, para promover a diversidade de forma eficaz, é essencial ir além do discurso e adotar ações estruturadas em toda a empresa. Isso inclui liderança inclusiva, cultura diversificada, representatividade, educação e empoderamento, comunicação inclusiva, infraestrutura e processos, negócios inclusivos e estrutura interna. Implementar projetos de diversidade é só o primeiro passo, é crucial avaliar o impacto e medir os resultados: pesquisas de censo quantitativas e qualitativas são essenciais para entender a composição e diversidade da equipe, bem como a percepção dos funcionários.

De acordo com o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial (IBDEE) (2019) para que um ambiente seja igualitário, é necessário: comprometimento da alta liderança; criação de uma diretoria, departamento ou área responsável pelo tema; desenvolvimento e elaboração de políticas internas efetivas; recrutamento e contratação; programas de treinamento e sensibilização; atração e seleção; entrevistas; montagem de equipe; preparação do ambiente; licenças maternidade e paternidade; jurídico/“*compliance*”: controles internos; canal de denúncia; métodos de avaliação; mecanismos de rating e evolução dos índices na empresa.

Já a ONU (2021) aponta que, para que a desigualdade diminua, as empresas devem estabelecer uma liderança corporativa de alto nível; tratar todas as mulheres e homens de maneira justa no trabalho e respeitar e apoiar os direitos humanos e a não discriminação; garantir saúde, bem-estar, segurança das mulheres e homens trabalhadores; promover a educação e treinamento para desenvolver os profissionais; implementar práticas de desenvolvimento empresarial, na cadeia de suprimentos e de marketing que empoderem as mulheres; promover a igualdade por meio de iniciativa e defesa da comunidade; e medir e

relatar publicamente o progresso para alcançar a igualdade de gênero. Destaca ainda que não existe uma forma única ou método que sirva para todos os contextos, dado que cada empresa possui estrutura e cultura interna próprias, tornando único o caminho para o desenvolvimento e implementação de práticas de diversidade e inclusão. No entanto, existem outras práticas que podem colaborar, como: a construção de consenso; conhecer a sua realidade interior; saber da jornada do funcionário; ter uma mudança de mentalidade; alinhar a governança, o compliance e o código de conduta da empresa e ter o relacionamento, a comunicação e a gestão de crises dentro da organização sempre alinhados também.

Sabendo disso, foram analisadas as dez primeiras empresas que o “*Great Place to Work*” (GPTW) (2023) apresenta como as mais bem classificadas para se trabalhar, considerando o tema mulher (diversidade e inclusão), conforme demonstrado na Tabela 4:

Tabela 4 – Ranking Mulher GPTW – Empresas de Grande Porte

Posição	Empresa	Funcionários	Indústria
1	Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda	8.975	15.0 Serviços Profissionais
2	Dow	2.076	12.5 Fabricação e Produção Produtos Químicos
3	Magazine Luiza	35.211	16.2 Varejo Computadores/eletrônicos
4	Acordo	9.764	9.3 Hospitalidade Gestão
5	Accenture Do Brasil	17.995	15.0 Serviços Profissionais
6	Arcos Dorados (McDonald's)	15.729	16.3 Varejo Alimentos/Mercearia
7	Itaú Unibanco	91.345	7.3 Serviços Financeiros e Seguros Serviços Bancários/Crédito
8	Banco PAN	2.709	7.3 Serviços Financeiros e Seguros Serviços Bancários/Crédito
9	Banco Bradesco S.A.	75.269	7.3 Serviços Financeiros e Seguros Serviços Bancários/Crédito
10	Tokio Marine Seguradora	2.308	7.0 Serviços Financeiros e Seguros

Fonte: Dados do Great Place to Work (GPTW) (2023, s.p.).

Para chegar em tal ranking, a pesquisa considerou as melhores empresas para se trabalhar em 2023, relacionado às práticas das empresas premiadas, com ações voltadas à diversidade e inclusão para as mulheres e com resultados que englobam organizações de grande porte nacionais e internacionais. As dez primeiras colocadas são organizações de capital privado, sendo que a maioria (40%) atua no setor de serviços financeiros e seguros.

Para essas dez organizações apresentadas na Tabela 4, foram buscadas informações sobre as ações e práticas que vem sendo desenvolvidas em termos de equidade e igualdade de gênero, considerando as informações públicas disponibilizadas pelas empresas em seus sites.

A Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda. (EY) se destaca na primeira posição pois possui diversos programas internos para incentivar a ascensão de mulheres. Segundo o site da EY, há o programa “*Winning Women*” (mentoria) e o “*Women Fast Forward*” (plataforma de engajamento). Ainda mais, no Brasil, a empresa implementa o programa “*Power Up*” – Poder Feminino (workshop voltado para mulheres), que é dividido em cinco elementos: projetar confiança autêntica; o controle da sua carreira está em suas mãos; desmistificar sua rede de relacionamentos; elevar sua comunicação; e realizar seu propósito. A EY também se esforça para construir equipes inclusivas, com alto desempenho e visão compartilhada, em que cada membro é engajado em discussões e decisões, apoiando uns aos outros, garantindo que todos se sintam mais pertencentes. A segunda empresa é a DOW, de acordo com Miguel (2024) a empresa determinou que a inclusão seria algo que faria parte da cultura da empresa, a partir desse momento, Gomes (2023) conta que a empresa criou uma diretoria de inclusão e criou o plano estratégico, para que a inclusão começasse a ser responsabilidade de todos, vinculando a liderança com atividades e metas relacionadas à inclusão. No site da Dow (2024), a empresa mostra que estabeleceram políticas e práticas para criar um ambiente focado na diversidade e inclusão criando a relatórios de transparência salarial junto com os critérios e a criação de uma mentoria chamada Trampolim para candidatos negros, mulheres, LGBTQIAPN+.

A terceira empresa do ranking é a Magazine Luiza, uma rede de varejo de computadores e eletrônicos. De acordo com a política de diversidade e inclusão, disponível no site da Magazine Luiza (2024), há um comitê dedicado a temas como discriminação, igualdade de gênero, inclusão e preconceito, entre outros. Em 2024, o site da empresa destaca o “Cheque Mãe”, que oferece uma ajuda de custo para funcionárias mães com filhos de até 11 anos. Além disso, a empresa adota cotas por um determinado período para alcançar um equilíbrio de gênero em sua equipe. Para a quarta empresa, a Acordo, não foi encontrada nenhuma informação ou documentário sobre as estratégias para que possa ser analisada.

A quinta empresa, Accenture do Brasil, promove ações inclusivas com programas como o “*One Awake*”, que tem como foco acelerar a igualdade de gênero, conforme informado no site da própria empresa. Além disso, o site destaca que a Accenture (2024) oferece promoções para mulheres que já trabalham na empresa, ajudando-as a progredir na carreira e oferece treinamentos específicos, como o “*Women in Technology*”. A empresa também mantém um programa de reconhecimento de talentos igualitário.

A sexta empresa aponta que produz um relatório de transparência e igualdade salarial conforme o site da Arcos Dorados (McDonald’s) (2019), o seu principal programa é a Rede de Mulheres (“*Women's Network*”) que visa apoiar o avanço profissional das mulheres dentro da

empresa. Na Arcos Dorados (2020) outro programa lançado é o “*Win-Win: Gender Equality is Good Business*” liderado pela ONU Mulheres, que promove o empoderamento econômico e a liderança das mulheres. Além disso, a Arcos Dorados aderiu aos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs) estabelecidos pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global, comprometendo-se a adotar medidas explícitas e políticas para promover a igualdade no ambiente de trabalho, mercado e comunidade

A sétima empresa do ranking é o Itaú Unibanco, de acordo com o site da empresa (2023) são apresentados projetos como +Mulheres +Liderança, que objetiva aumentar a contratação de mulheres em posições de liderança e impulsionar sua jornada de desenvolvimento. O Itaú (2024) também apresenta outros programas como Itaú mulher empreendedora, para desenvolvimento das mulheres; iEla que é um programa de participação feminina mais estratégica e por fim Mulheres em Movimento, que fortalece grupos e organizações para debater sobre o tema.

O oitavo lugar é o Banco Pan, segundo o site da empresa, eles promovem treinamentos e ações de conscientização contínua. Além disso, a empresa tem o programa Empodera Pan que tem foco no desenvolvimento da liderança feminina, há também o grupo de afinidades que promovem diálogos e participação de funcionários em temas de diversidade e inclusão (2023).

O nono lugar é do Banco Bradesco, a empresa apresenta o Treinet Diversidade, que tem o objetivo de sensibilizar, mobilizar e conscientizar os funcionários sobre a importância do tema. Também o programa Bem-Estar Viva Bem, que visa contribuir com a saúde dos funcionários, inclusive com apoio social, emocional, jurídico e financeiro em casos de violência doméstica (2023).

O último do ranking é a empresa Tokio Marine Seguradora, segundo o site da empresa (2023), foram criados diversos programas que buscam promover mais igualdade, incluindo ações de cuidado para gestantes, palestras e kit bebê. A empresa criou o selo Tokio Para Todos, que abrange um plano de ações para promover mais diversidade, igualdade e iniciativas para combater o assédio.

As práticas mais utilizadas pelas empresas listadas no ranking são políticas internas de promoção de igualdade, nota-se também que algumas empresas possuem práticas relacionadas a cuidados com a maternidade bem-estar da mulher, bem como a elaboração de planos estratégicos e treinamentos específicos sobre o tema.

Além da análise de dados secundários obtidos em sites e revistas on-line, a pesquisa incluiu entrevistas para coleta de dados primários, focando nas práticas implementadas pelas empresas onde as entrevistadas trabalham. Essas práticas são diversas e refletem um

compromisso claro com a promoção da igualdade de gênero e a criação de ambientes de trabalho mais inclusivos.

Sendo assim, os dados obtidos são de que as empresas demonstram um esforço consistente em promover a participação das mulheres em posições de liderança, por meio de programas de desenvolvimento de competências. Essas iniciativas são complementadas por políticas que asseguram a equiparação salarial entre homens e mulheres, para garantir que o trabalho de igual valor seja remunerado de forma justa, independentemente do gênero. Além disso, as empresas investem em mentorias e treinamentos contínuos, que não apenas preparam as mulheres para cargos de maior responsabilidade, mas também fomentam um ambiente de trabalho mais consciente e receptivo à diversidade.

Outras práticas incluem políticas de flexibilidade no horário de trabalho e a possibilidade de trabalho remoto, o que é especialmente relevante para as mulheres que precisam equilibrar as demandas profissionais e familiares. Essas iniciativas são essenciais para criar um ambiente onde as mulheres possam desenvolver plenamente seu potencial.

Para além disso, o compromisso com a inclusão vai além das políticas de gênero. As empresas também promovem a diversidade em um sentido mais amplo ao abranger aspectos como etnia, orientação sexual e inclusão de pessoas com deficiência.

Figura 15 – Práticas organizacionais do GPTW x Práticas organizacionais das entrevistas

PRÁTICAS	
EMPRESAS GPTW	EMPRESAS ENTREVISTADAS
• Planejamento estratégico; • Mentoria; • Treinamentos; • Programas e Projetos; • Práticas relacionadas a cuidados com a maternidade bem-estar; • Transparência e igualdade salarial; • Políticas internas de promoção de igualdade.	• Plano estratégico; • Cultura inclusiva; • Mentoria; • Treinamentos e cursos; • Programas; • Roda de conversa e afinidade; • Políticas internas de promoção de igualdade.

Fonte: Dados da pesquisa.

A Figura 15 aponta uma comparação das práticas utilizadas nas empresas pesquisadas no GPTW e nas empresas entrevistadas e nota-se que muitas práticas são ou tem finalidades

semelhantes. Além disso, nota-se que as práticas observadas nas empresas das entrevistadas demonstram que elas estão focadas em construir um ambiente de trabalho mais equitativo e inclusivo. Essas iniciativas não apenas beneficiam as mulheres, pois elas contribuem para uma cultura organizacional mais ampla, na qual a diversidade é valorizada. Com isso, as empresas se posicionam para a criação de oportunidades justas para todos.

Discorrendo um pouco sobre as práticas encontradas, têm-se transparência salarial, que é uma prática que envolve a divulgação clara e acessível das faixas salariais e dos critérios utilizados para a remuneração dentro das organizações. Esta prática é essencial para promover a equidade salarial e reduzir a disparidade de gênero nos salários. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2018), a transparência salarial pode ajudar a identificar e corrigir as desigualdades salariais, promovendo um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.

Além disso, Harvard Business Review (2018) aponta que a transparência salarial pode aumentar a confiança dos funcionários na organização, melhorar a retenção de talentos e fortalecer a reputação da empresa como empregadora justa e responsável. A implementação de políticas de transparência salarial também incentiva uma cultura organizacional que valoriza a equidade e a justiça, contribuindo para um ambiente de trabalho mais inclusivo. Nesse contexto se insere a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, a qual dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios, nos termos da regulamentação, entre mulheres e homens para a realização de trabalho de igual valor ou no exercício da mesma função.

Para que essas implementações aconteçam, a empresa precisa organizar e criar um plano estratégico. De acordo com a McKinsey & Company (2020) organizações com estratégias bem definidas de diversidade e inclusão tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e maior inovação. A Harvard Business Review (2019) destaca que um plano estratégico eficaz deve envolver a liderança sênior, garantir a representação de diversos grupos em todos os níveis da organização, e promover a transparência e a comunicação contínua sobre os avanços e desafios. Logo, um plano estratégico é importante para promover um ambiente de trabalho equitativo e acolhedor. Ainda, com um plano estratégico a empresa consegue mapear quais práticas pode fazer uso, relacionado a mentorias, treinamentos ou programas.

Segundo Ragins e Kram (2007), a mentoria é uma ferramenta poderosa para promover o desenvolvimento profissional e pessoal, especialmente em contextos de diversidade. Treinamentos, projetos e programas sobre preconceitos inconscientes também são essenciais para aumentar a conscientização e promover comportamentos inclusivos. Dobbin e Kalev (2016) enfatizam que esses treinamentos ajudam a identificar e mitigar vieses inconscientes, o que é crucial para reduzir a discriminação no local de trabalho. Programas e projetos

estruturados de diversidade e inclusão, como descritos por Thomas e Ely (1996), incluem iniciativas como grupos de afinidade e desenvolvimento de liderança, que são eficazes na promoção de uma cultura organizacional inclusiva e no aumento da retenção de talentos diversos. Esses programas e projetos de diversidade e inclusão também podem incluir políticas e iniciativas específicas para apoiar a maternidade.

No contexto da maternidade, o retorno ao trabalho após a licença-maternidade pode ser desafiador, exigindo suporte adicional por parte dos empregadores. Ragins e Kram (2007) sugerem que programas de mentoria podem ser extremamente úteis nesse contexto, oferecendo orientação e apoio para que as mães possam reintegrar-se de forma eficaz no ambiente de trabalho e equilibrar suas responsabilidades profissionais e familiares. Além disso, com base em Fernandes (2015) o apoio à amamentação exclusiva, por parte das empresas, torna possível a continuação da lactação e proporciona uma abertura na comunicação entre gestores e empregadas.

Todos estes fatores mostram a importância de uma cultura inclusiva, os relatórios de McKinsey e Company (2020) mostram que a construção de uma cultura inclusiva nas empresas é essencial para combater a desigualdade de gênero e promover a equidade entre homens e mulheres. Um ambiente de trabalho inclusivo não só valoriza a diversidade de perspectivas e experiências, mas também adota práticas que garantem oportunidades iguais para todos os funcionários. A desigualdade de gênero, evidenciada por diferenças salariais e oportunidades de avanço, é uma questão persistente que pode ser mitigada através da implementação de políticas inclusivas, treinamento de conscientização e promoção de líderes femininas. Segundo estudos, empresas com forte compromisso com a inclusão de gênero apresentam melhor desempenho financeiro e maior satisfação dos funcionários. Ao adotar medidas que promovam a igualdade de gênero, as organizações além de cumprirem a responsabilidade social, fortalece sua competitividade e inovação no mercado.

Além da cultura inclusiva, há também a importância das políticas, leis e regulamentações, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico OECD (2021), a implementação de políticas, leis e regulamentações eficazes é crucial para enfrentar a desigualdade de gênero nas empresas. Políticas inclusivas que promovem a igualdade salarial, oportunidades de avanço e condições de trabalho equitativas são fundamentais para garantir que as mulheres tenham acesso às mesmas oportunidades que seus colegas masculinos. Além disso, legislações como a Lei de Igualdade Salarial e a Lei de Licença Parental são instrumentos essenciais para assegurar que as mulheres não enfrentem discriminação no local de trabalho. Os relatórios de McKinsey e Company (2021) mostram que

as empresas que adotam e reforçam tais políticas não apenas cumprem com as exigências legais, mas também criam um ambiente mais justo e produtivo, beneficiando a organização como um todo. Estudos indicam que a conformidade com regulamentações de igualdade de gênero está correlacionada com melhor desempenho corporativo e maior satisfação entre os funcionários.

Em conclusão, a análise revela que as empresas estão cada vez mais atentas ao tema da igualdade de gênero, implementando diversas iniciativas para promover a diversidade e inclusão. Muitas empresas estão utilizando programas específicos para alcançar seus funcionários e disseminar a importância da diversidade. Um ponto notável é a ênfase na mentoria, que apareceu em diversas análises como uma ferramenta essencial para auxiliar mulheres em seu desenvolvimento pessoal para assumirem posições de liderança. Embora a mentoria não tenha sido um foco principal em estudos anteriores, constata-se que as empresas utilizam essa estratégia de forma eficaz para desenvolver as capacidades de suas funcionárias e valorizá-las, capacitando mulheres e ampliando suas atuações.

5 CONCLUSÕES

O objetivo geral desta pesquisa foi identificar os fatores que promovem e inibem a igualdade de gênero no mercado de trabalho, além de mapear práticas organizacionais que incentivam essa igualdade.

O método de análise utilizado na pesquisa foi a Análise De Template que é uma técnica de análise temática que combina uma estrutura hierárquica com flexibilidade para se ajustar às necessidades específicas de um estudo, frequentemente utilizada para transcrições de entrevistas, também pode ser aplicada a outros dados textuais, como grupos focais e respostas a questionários. O processo inclui familiarização com os dados, codificação preliminar, organização dos temas em grupos hierárquicos e uma revisão iterativa do modelo de codificação até sua finalização, para isso e para o cumprimento do objetivo, foi realizada a revisão literária, a bibliometria, os dados primários que são as entrevistas realizadas e os dados secundários para analisar as práticas.

Ao avaliar este trabalho, nota-se que uma das primeiras informações a serem analisadas foram os objetivos de desenvolvimento sustentável, os Objetivos 5, 8 e 10 convergem em promover igualdade e inclusão em várias dimensões da sociedade. O Objetivo 5 foca na igualdade de gênero e no empoderamento de mulheres e meninas, combatendo discriminação, violência e práticas nocivas, além de promover a participação feminina, garantir direitos reprodutivos e implementar políticas de igualdade. O Objetivo 8 visa um crescimento econômico sustentável e inclusivo, assegurando empregos dignos, aumento da produtividade, proteção trabalhista e erradicação do trabalho forçado e infantil, enquanto fomenta o empreendedorismo e o turismo sustentável. O Objetivo 10 busca reduzir desigualdades internas e internacionais, promovendo a inclusão social, econômica e política, eliminando práticas discriminatórias e fortalecendo a voz dos países em desenvolvimento nas decisões globais. Sabendo disso, pode-se dizer que este estudo contribuiu para o objetivo deste trabalho, que é o de identificar os fatores que promovem e inibem a igualdade de gênero no mercado de trabalho, além de mapear práticas organizacionais voltadas para essa promoção. Essa contribuição se deu por este trabalho estudar sobre a igualdade e a desigualdade, sobre fatores organizacionais que afetam as mulheres no mercado de trabalho diminuindo assim, a desigualdade, contribuindo para o crescimento econômico do país e promover o empoderamento das mulheres dentro das empresas. Os fatores identificados, podem ser vistas na revisão literária, na bibliometria e nas entrevistas que foram feitas, analisando assim. Além disso, mostra os países que os pesquisadores mais publicaram que são Estados Unidos e Reino Unido e quais forma os anos

de publicações sobre o tema, no qual os anos de 2018, 2019 e 2021 publicaram artigos relacionados a igualdade de gênero e mercado de trabalho enquanto 2020, 2022 e 2023 não tiveram trabalhos relacionados ao tema estudado. Isso nos mostra que ainda se pode crescer no campo da pesquisa.

O estudo analisou a temática da igualdade de gênero e sua relevância no mercado de trabalho. Para isso, foram compiladas e analisadas citações de autores e trabalhos relevantes sobre o tema. A pesquisa envolveu a identificação e análise dos fatores que influenciam a participação das mulheres no mercado de trabalho, tanto os fatores promotores quanto os inibidores dessa participação.

O mapeamento desses fatores cumpre o objetivo da pesquisa ao apresentar compromissos que podem ser assumidos por empresas, visando ampliar a igualdade de gênero, mas também ao demonstrar a relevância do apoio familiar e da presença de mulheres em cargos de liderança como novos fatores que promovem essa igualdade. Para concretizar esse mapeamento, foi realizada uma análise das falas das entrevistadas, identificando cinco categorias essenciais para a compreensão dos fatores no ambiente de trabalho: estereótipos, habilidades e competências, promoções, disparidade salarial e representatividade que ajudou a identificar os fatores promotores e inibidores.

Quando se fala das práticas organizacionais, nota-se que elas são utilizadas nas empresas analisadas pelo “*great place to work*” (GPTW) e as empresas em que as respondentes trabalham são semelhantes, como plano estratégico, mentoria, cursos, programas, rodas de conversa e cultura inclusiva, podendo concluir que empresas estão cada vez mais atentas ao tema da igualdade de gênero, implementando diversas iniciativas para promover a diversidade e inclusão.

Outra característica desta pesquisa foi a interdisciplinaridade, ela pode trazer várias contribuições significativas para o trabalho, enriquecendo tanto a profundidade quanto a abrangência da pesquisa, possibilitando a aplicação de conhecimentos de diferentes campos, ampliando o escopo da pesquisa e gerando insights que poderiam não ser alcançados por uma única disciplina. Este estudo tem foco na administração com foco na gestão organizacional, mas é inevitável não perpassar por assuntos com cultura, sociologia, antropologia, pois é um estudo que envolve pessoas e entender o comportamento delas para que então chegasse aos fatores promotores e inibidores.

Como contribuição desta pesquisa, utilizou-se a triangulação neste trabalho, a pesquisa utiliza das pesquisas contemporâneas (acadêmicas), pesquisas das teorias clássicas e das vozes das entrevistadas, logo é possível criar uma base teórica sólida e contextualizada com as

pesquisas clássicas e contemporâneas para depois incorporar as vozes na triangulação para que a pesquisa tenha um caráter empírico e próximo da realidade, garantindo que as vivências e percepções das participantes estejam representadas. Essa inclusão de narrativas individuais complementa e desafia as teorias acadêmicas, trazendo para a discussão aspectos subjetivos e práticos que, muitas vezes, não são contemplados na literatura teórica.

Outro ponto de contribuição está ligado ao desenvolvimento local, como a pesquisa foi realizada em Uberlândia, é possível que o estudo possa impactar a cidade de uma forma positiva, pois a pesquisa consegue trabalhar um diagnóstico de como está o assunto na cidade, podendo ajudar no desenvolvimento da cidade como um todo. Além disto, é possível fazer essa mesma pesquisa em outras regiões para que se possa entender como está o tema tratado em outras áreas e futuramente comparar as áreas e entender mais ainda sobre o tema.

Como fragilidade deste trabalho, é que Uberlândia tem muitas empresas e vem crescendo cada vez mais (conforme falado no trabalho), e foi utilizado apenas seis empresas da cidade, fazer a pesquisa com uma amostra maior também pode ser interessante. Por fim outra fragilidade, foi o de priorizar que as entrevistas fossem realizadas apenas por mulheres, então temos o ponto de vista apenas delas, não envolvendo homens que lutam também pela igualdade de gênero.

Por fim, o objetivo foi alcançado e a pesquisa trouxe informações para auxiliar as empresas da região e de várias outras regiões que tem como objetivo trabalhar e focar nas áreas de diversidade e inclusão para promover a redução da desigualdade nas organizações e do mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- Accenture. (2024). Integrated Reporting Inclusion Diversity. Recuperado em: <https://www.accenture.com/br-pt/about/company/integrated-reporting-inclusion-diversity>
- Acker, J. (1992). "Gendering organizational theory", em A. J. Mills e P. Tancred (orgs.), *gendering organizational analysis*, Newbury Park, CA, *Sage Publications*, pp. 249-260.
- Alfred, M. V., Ray, S. M. & Johnson, M. A. (2014). Advancing women of color in STEM: An imperative for US global competitiveness. *Advances in Developing Human Resources*, 21(1), 114-132. <https://doi.org/10.1177/1523422318814551>.
- Altuzarra, A., Gálvez-Gálvez, C., & González-Flores, A. (2021). Is Gender Inequality a Barrier to Economic Growth? A Panel Data Analysis of Developing Countries. *Sustainability* (Basel, Switzerland), 13(1), 367. <https://doi.org/10.3390/su13010367>
- Alves, J. (2016). Desafios da equidade de gênero no século XXI. *Estudos Feministas*, 24(2), 629-638. <https://doi.org/10.1590/1805-9584-2016v24n2p629>
- Andrade, S. R. D. (2010). "Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!": trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: Encontro Nacional de História Oral, 10., 2010, Pernambuco. *Anais [...]* Pernambuco: Universidade Federal de Pernambuco.
- Atallah, A. N., & Castro A. A. (1998). Revisão sistemática e metanálises, em: evidências para melhores decisões clínicas. São Paulo. Lemos Editorial 1998.
- Arcos Dorados. (2019). New Diversity and Inclusion Committee. Recuperado em: <https://recipeforthefuture.com/>
- Arcos Dorados. (2020). Equal Opportunities: Our Commitment to Further Reduce the Gender Gap. Recuperado em: <https://arcosdoradosdigital.com/en/diversity-and-inclusion/>
- Armstrong, R., Waters, E., Moore, L., & Riggs, E. (2008). Improving the reporting of public health intervention research: advancing trend and consort. *Journal of Public Health (Oxford)*, v. 30, n. 1, p. 103-109. <https://doi.org/10.1093/pubmed/fdm082>.
- Aronson, J. (1992). *Women's sense of responsibility for the care of old people: "But who else is going to do it?"*. *Gender and Society* 6 (1):8-29. <https://doi.org/10.1177/089124392006001002>.
- Arrow, K. J. (1998). What has economics to say about racial discrimination?. *Journal of Economic Perspectives*, v. 12, n. 2, p. 9 1-100.
- Arzabe, C., Pontes, A. G., Sousa, N. C. I., & Abreu, D. S. A. (2018). Esforços para a igualdade de gênero no mundo, no Brasil e na Embrapa. In. *Igualdade de gênero: contribuições da Embrapa* / Cristina Arzabe, Valéria Cristina Costa, editoras técnicas. – Brasília, DF: Embrapa. ISBN: 9788570357861.
- Ávila, M. B. (2001). Feminismos, cidadania e transformação social. p. 15-51. In: AVILA, Maria Betânia. *et al.* (org) Textos e imagens do feminismo: mulheres construindo a igualdade. Recife: SOS Corpo. ISBN: 8574093351.

- Baines, C., Evans, P. M., & Neysmith, S. M. (1998). *Women's Caring: Feminist Perspectives on Social Welfare*. Oxford University Press USA. ISBN: 0195413024.
- Banco PAN. (2021). Uma das Melhores Empresas em Inclusão. Recuperado em: https://www.bancopan.com.br/home-d?adobe_mc_sdId=SDID%3D5A33CC7F722FD379-5F217818C4B4312F%7CMCORGID%3DC0BA356C5CF531FA0A495C43%40AdobeOrg%7CTS%3D1722250777
- Banco PAN. (2023). Visão Geral - Relações com Investidores. Recuperado em: <https://ri.bancopan.com.br/#>
- Barbosa, M. T., Leal, P. C. A., & Tardin, E. B. (2015). Mulher, trabalho e conquista do espaço público: reflexões sobre a evolução feminina no Brasil. *Transformar: Revista do Centro de Iniciação Científica e Extensão*, Itaperuna, n.7, p. 119-135. Recuperado em: <file:///C:/Users/Flavia/Downloads/34-67-1-SM.pdf>.
- Bardin, Laurence. (1997). *Análise de conteúdo* Lisboa: Edições 70. <https://doi.org/10.1590/198053143988>
- Bastian, B. L., Metcalfe, B. D., & Zali, M. R. (2019). *Gender Inequality: Entrepreneurship Development in the MENA Region. Sustainability (Basel, Switzerland)*, 11(22), 6472. <https://doi.org/10.3390/su11226472>
- Benedetto, S., Bonin, J., & Wamser, C. (2020). Diversidade de Gênero: Proposta De Inclusão Da Diversidade De Gênero Nas Empresas Do Município De Caçador-Sc. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 9(1), 133-149. DOI: <https://doi.org/10.33362/visao.v9i1.2245>.
- Betiol, M. I. S., & Tonelli, M. J. (1991). A mulher executiva e suas relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 4, p. 17-33.
- Blake, K. R., Bastian, B., Denson, T. F., Grosjean, P., & Brooks, R. C. (2018). *Income inequality not gender inequality positively covaries with female sexualization on social media. Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 115(35), 8722-8727. <https://doi.org/10.1073/pnas.1717959115>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). *The Gender Wage Gap: Extent, Trends, and Explanations*. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789-865. ISSN 2328-8175.
- Blend Edu (2022). *Panorama das Estratégias de Diversidade no Brasil 2022 e tendências para 2023*. Recuperado em: https://conteudo.blend-edu.com/relatorio-benchmarking-diversidade-2022?material_baixado_hidden=benchmarking_2022
- Bobbio, N. (1996). *Igualdade e liberdade*. 1ªed. Ediouro. São Paulo. ISBN: 9788500331930.
- Bourdieu, P. (2002). *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. ISBN: 8528607054.
- Bracke, P., Christiaens, W., Wauterickx, N. (2008). *The pivotal role of women in informal care. Journal of Family Issues*, v. 29, n. 10, p. 1348–1378, 2008. <https://doi.org/10.1177/0192513X0831611>.

- Bradesco. (2023). Pessoas e Diversidade. Recuperado em: <https://www.bradescori.com.br/>.
- Bradesco. (2023). Política de Diversidade e Inclusão. Recuperado em: <https://banco.bradesco/html/classic/index.shtm>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Breda, T., Jouini, E., & Napp, C. (2018). *Societal inequalities amplify gender gaps in math. Science (American Association for the Advancement of Science)*, 359(6381), 1219-1220. <https://doi.org/10.1126/science.aar2307>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3–26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>.
- Brighenti, J., Jacomossi, F., & Silva, M. Z. (2015). Desigualdades de gênero na atuação de contadores e auditores no mercado de trabalho catarinense. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 34, n. 2, p. 109 – 122. <https://doi.org/10.4025/enfoque.v34i2.27807>.
- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., & King, N. (2015). A utilidade da análise de modelos na pesquisa em psicologia qualitativa. *Pesquisa qualitativa em psicologia*, 12 (2), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Butler, J. (2008). *Cuerpos que importan. Sobre los limites materiales y discursivos del “sexo”*. Buenos Aires, Paidós.
- Butler, J. (2011). Actos performativos e constituição de gênero. Um ensaio sobre fenomenologia e teoria feminista. In: Macedo, Ana Gabriela, RAYNER, Francesca (Org.). *Gênero, cultura visual e performance. Antologia crítica*. Minho: Universidade do Minho/Húmus.
- Cappelle, M. C. A., Melo, M. C. O. L., & Souza, N. L. (2013). Mulheres, trabalho e administração. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(2), 161-191. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i2.9875>.
- Casad, B. J., Franks, J. E., Garasky, C. E., Kittleman, M. M., Roesler, A. C., Hall, D. Y., & Petzel, Z. W. (2021). Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of Neuroscience Research*, 99(1), 13-23. <https://doi.org/10.1002/jnr.24631>
- Catalyst. (2020). Why Diversity Matters. Catalyst. Recuperado em: <https://einsteinmed.edu/uploadedFiles/diversity/why-diversity-matters-catalyst.pdf>.
- Cobo, B. (2023). Indicadores sociais das mulheres no Brasil. *Instituto Brasileiro de Geografia*. Recuperado em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html#subtitulo-1>.
- Connell, R., & Pearse, R. (2015). Gênero: uma perspectiva global. Moschkovich, Marília. São Paulo: nVersos. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2016v24n3p1007>.

- Cramer, L., Cappelle, M.C. A., Silva Á. L. & Brito, M. J. (2012). Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios, REGEPE, v. 1, n. 1, p. 53-71. <https://doi.org/10.14211/regepe.v1i1.14>.
- Crombie, I. K., & Davies, H. T. O. (2009). What is meta-analysis? London: Hayward Medical Communication (What is series). Recuperado em: <http://www.bandolier.org.uk/painres/download/whatis/Meta-An.pdf>.
- Cunha, B. M. (2014). Violência contra a mulher, direito e patriarcado: perspectivas de combate à violência de gênero. Acadêmica do 3º ano diurno do curso de Direito da UFPR. Bolsista do grupo PET/Direito – UFPR. Membro do Coletivo Feminista Iara. Recuperado em: <https://direito.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2014/12/Artigo-B%C3%A1rbara-Cunha-classificado-em-7%C2%BA-lugar.pdf>.
- Daltro, A. C. C. (2023). Estereótipo de gênero e o entendimento da corte Interamericana de direitos humanos no caso “Barbosa de Souza e outros vs. Brasil”. Revista Direito e Sexualidade, Salvador, v. 4, n. 1, p. 150-168. ISSN: 26753596.
- Declaração Universal dos Direitos Humanos. (1948). Recuperado em: <https://www.unicef.org/brazil/declaracao-universal-dos-direitos-humanos>
- Denzin, N. K, Lincoln, I. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed. ISBN: 9788536306636.
- Dias, A. A. (2023). O Trabalho Doméstico E A Instauração Do Trabalho Remoto Na Pandemia Do Covid-19: Uma Perspectiva Da Economia Feminista. Trabalho de conclusão de graduação. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Curso de Ciências Econômicas. Recuperado em: <https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/258411>
- Diniz, D. (2008). Bioética e gênero. Revista Bioética, v. 16, n.2, p. 208. Recuperado em: http://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/68/71.
- Diodato, V. P. (1994). Dictionary of bibliometrics. New York: Haworth Press. ISBN: 1560248521.
- Dow. Progress Report. (2022) Recuperado em: <https://br.dow.com/content/dam/corp/documents/about/066-00432-11-2022-progress-report.pdf>
- Dow. Relatório de igualdade e transparência salarial. (2022) Recuperado em: <https://br.dow.com/pt-br/noticias/relatorio-de-igualdade-e-transparencia-salarial.html>
- Dubow, W. M., & Kaminsky, A. (2019). How an online women in technology group provides a locus of opposition. *Computers in Human Behavior*, 98, 285-293. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.05.006>.
- Eagly, A. & Carli, L. L. (2007) Through the Labyrinth: the truth about how women become leaders. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>.

- Ely, R. J., Ibarra, H., & Kolb, D. M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning & Education*, 10(3), 474-493.
- Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda. (2024). Empoderamento Feminino. Recuperado em: https://www.ey.com/pt_br/corporate-responsibility/empoderamentofeminino
- Ernst & Young Assessoria Empresarial Ltda. (2024). Diversity inclusiveness. Recuperado em: https://www.ey.com/pt_br/careers/diversity-inclusiveness
- Feijó, J. (2013). Diferenças de gênero no mercado de trabalho. Recuperado em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/diferencas-de-genero-no-mercado-de-trabalho>.
- Fernandes, A. (2021). Brazilian women underrepresented in STEM fields. *Valor International*. Recuperado em: <https://valorinternational.globo.com/business/news/2021/09/15/brazilian-women-underrepresented-in-stem-fields.ghml>.
- Fernandes, V. M. B. (2015). Salas de apoio à amamentação: conhecimento de gestores de empresas públicas e privadas com vistas à sua implantação (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Brasil.
- Fernández, A. M., Fuentes-Lara, C. & Khalil, N. (2022). Brechas y oportunidades de género en la dirección de la comunicación en España. *Palabra Clave*, 25(3), e2535. <https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.5>.
- Ferrajoli, L. (2016). Derechos y garantías: la ley del más débil. Madrid: Ed. Trotta. ISBN: 8481642851.
- Ferreira, P. V., & Paim, L. L. (2022). Ser ou tornar-se mulher: a posição feminina em sociedade. *Itinerários*, Araraquara, n. 55, p. 185-200. <https://doi.org/10.58943/irl.v1i55.16416>.
- Ferreira, L. T., & Negri, S. M. C. A. O desafio da redução da desigualdade de gênero nas grandes empresas: entre as quotas vinculantes e a autorregulação. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 23, n. 1, p. 164-179, mar. 2019. <https://doi.org/10.5433/2178-8189.2019v23n1p164>.
- Firmino, C. R., Silva, F. H. E. & Viana, P. H. P. C. (2015). Desigualdades De Gênero No Serviço Público Federal. In: *Congresso Consad De Gestão Pública*, 8, Brasília. *Anais [...]*. Brasília, Conselho Nacional De Secretários De Estado Da Administração.
- França, A. L., & Schimanski, E. Mulher, trabalho e família: uma análise sobre a dupla jornada feminina e seus reflexos no âmbito familiar. *Emancipação*, Ponta Grossa, 2009. Recuperado em: <http://www.uepg.br/emancipacao>.
- Freitag, R. (2018). Amostras sociolinguísticas: Probabilísticas ou por conveniência? *Revista De Estudos Da Linguagem*, 26(2), 667-686. DOI: 10.17851/2237-2083.26.2.667-686.
- Garcia, D., Kassa, Y. M., Cuevas, A., Cebrian, M., Moro, E., Rahwan, I., & Cuevas, R. (2018). *Analyzing gender inequality through large-scale Facebook advertising data. Proceedings of the National Academy of Sciences - PNAS*, 115(27), 6958-6963. 10.1073/pnas.1717781115

- Gates, M. F. (2023). Melinda French Gates on how leaders can boost women's economic power. *The Economist*. Recuperado em: https://www.gatesfoundation.org/ideas/articles/melinda-french-gates-how-leaders-boost-womens-economic-power?utm_source=email&utm_medium=email&utm_campaign=mfgeconomist2023&utm_content=GPL
- Goldin, C. (2006). The quiet revolution that transformed women's employment, education, and family. *American Economic Review*, v. 96, n. 2, p. 1-21.10.1257/000282806777212350.
- Godoy, S. M. (2015). A mulher e o direito do trabalho: a proteção e a dimensão constitucional do princípio da igualdade. São Paulo: Boreal. ISBN: 9788584380329.
- Goldenberg, M. (2023). Equidade de gênero no mundo corporativo: Como avançar e garantir equidade de oportunidades. *Organicom*, 20(41), 69-83. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.206719>.
- Global Gender Gap Report. (2022). World Economic Forum. Recuperado em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf. ISBN-13: 9782940631360.
- Great Place to Work (2022). Liderança feminina: por que ter mais mulheres líderes na empresa. Recuperado em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/lideranca-feminina/>;
- Great Place to Work. (2023). Conheça as 150 melhores empresas para trabalhar em 2023. Recuperado em: <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/melhores-empresas-para-trabalhar-em-2023/>
- Greco, F. S. (2018). O viés androcêntrico da ciência econômica e as críticas feministas ao homo economicus. *Economia Feminista*, São Paulo, n. 52, ano 26.
- Grubba, L. S., & Oliveira, J. P. (2022). Desigualdades de raça e gênero nas relações econômicas e culturais brasileiras. *Prisma Jurídico*, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 349-366. <http://doi.org/10.5585/prismaj.v21n2.21161>.
- Heilman, M. E. (2012). *Gender stereotypes and workplace bias*. *Research in Organizational Behavior*, 32, 113-135. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.003>.
- Heise, L., Greene, M. E., Opper, N., Stavropoulou, M., Harper, C., Nascimento, M., Zewdie, D.; Darmstadt, G. L., Greene, M. E., Hawkes, S., Henry, S., Heymann, J., Klugman, J., Levine, R., Raj, A., & Gupta, G. R. (2019). Gender inequality and restrictive gender norms: framing the challenges to health. *The Lancet (British Edition)*, 393(10189), 2440-2454. [http://doi.org/10.1016/S0140-6736\(19\)30652-X](http://doi.org/10.1016/S0140-6736(19)30652-X).
- Hemingway, P., & Brereton, N. (2009). What is a systematic review. London: Hayward Medical Communication, (*What is series*). Recuperado em: <http://www.bandolier.org.uk/painres/download/whatis/Syst-review.pdf>.
- Hirata, H., Kergoat, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 7. N. 132, p. 595-609, 2007. <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/344>

- Higgins, J. P. T., Thomas, J., Chandler, J., Cumpston, M., Li, T.; Page, M. J. & Welch V. A. (2011). *Cochrane handbook for systematic reviews of interventions. Version 5.1.0*. Recuperado em: <http://handbook.cochrane.org>.
- Hill, T. D. & Jorgenson, A. (2018). Bring out your dead!: A study of income inequality and life expectancy in the United States, 2000–2010. *Health & Place*, 49, 1-6. 10.1016/j.healthplace.2017.11.001
- Hochschild, A. R., & Machung, A. (2012). *The Second Shift: Working Families and the Revolution at Home*. Penguin Books. ISBN 978-0-14-312033-9.
- Insfra, F., & Muniz, A. G. C. R. (2020). Maternagem e Covid-19: Desigualdade de gênero sendo reafirmada na pandemia. <https://doi.org/10.53357/AMOC4868>.
- Ibarra, H., Ely, R., & Kolb, D. (2013). Taking Gender Into Account: Theory and Design for Women's Leadership Development Programs. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 487-508. <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). Diretoria de Pesquisas, Coordenação de população e Indicadores sociais. Recuperado em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/materias-especiais/materias-especiais/20453-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html#subtitulo-1>.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2019). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) -Indicadores IBGE. Rio de Janeiro.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) -Indicadores IBGE. Rio de Janeiro.
- Instituto Brasileiro de direito e ética empresarial comissão de ética, diversidade e igualdade (IBDEE). (2019). Melhores práticas de diversidade e inclusão nas empresas. Recuperado em: <https://ibdee.org.br/ibdee-lanca-caderno-das-melhores-praticas-de-diversidade-e-inclusao-para-empresas/>.
- Itaú Unibanco. (2023). Itaú Mulher Empreendedora comemora 10 anos de jornada com mentoria para mulheres no Festival Rede Mulher Empreendedora. Recuperado em: <https://www.italy.com.br/>
- Itaú Unibanco. (2023). Inclusão e Empreendedorismo. Recuperado em: <https://www.italy.com.br/>
- Itaú Unibanco. (2024). Mulheres Liderança - Itaú Unibanco. Recuperado em: <https://carreiras.italy.com.br/>
- Jadidi, M., Karimi, F., Lietz, H., & Wagner, C. (2018). Gender disparities in science? Dropout, productivity, collaborations and success of male and female computer scientists. *Advances in Complex Systems*, 21(3n04), 1750011. <https://doi.org/10.1142/S0219525917500114>.
- Kayser, G. L., Rao, N., Jose, R., & Raj, A. (2019). Water, sanitation and hygiene: Measuring gender equality and empowerment. *Bulletin of the World Health Organization*, 97(6), 438-440. <https://doi.org/10.2471/BLT.18.223305>.

- Kerr, C. (2023). O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres. *GV-EXECUTIVO*, 22(1). <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.89034>.
- Keune, A., Peppler, K. A., & Wohlwend, K. E. (2019). Recognition in makerspaces: Supporting opportunities for women to “make” a STEM career. *Computers in Human Behavior*, 99, 368-380. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.05.013>.
- Klasen, S. (2018). The Impact of Gender Inequality on Economic Performance in Developing Countries. *Annual Review of Resource Economics*, v. 10, n. 1, p. 279–298, out. 2018. ISSN: 19411340, 19411359.
- Kloss, L. R. (2013). Desigualdade de Gênero no Trabalho. *Revista Eletrônica Grupo Vulneráveis*, 103-142. Recuperado em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/96325/2013_kloss_larissa_desigualdades_genero.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Krueger, R. A. (1988). *Focus group: a practical guide for applied research*. Newbury Park, Sage Publications.
- Lagarde, C., & Ostry, J. D. (2018). Os ganhos econômicos da inclusão de gênero: bem maiores do que você imaginava. *Fundo Monetário Internacional*. Recuperado em: <https://www.imf.org/pt/Blogs/Articles/2018/11/28/blog-economic-gains-from-gender-inclusion-even-greater-than-you-thought>.
- Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Brasília, DF: Presidência da República. Referenciado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/114611.htm
- Leinonen, M. (2012). *Challenging and reinforcing gender boundaries at work. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 31, Iss: 7, p. 633-645. 10.1108/02610151211263469.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1995). *Balancing the work/home interface: a European perspective. Human Resource Management Review*, 5(4), 289-305.
- Lima, G. S., Neto, A. C., Lima, M. S., Tanure, B. & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Pretexto*, 14(4), 65-80. ISSN 19846983.
- Lopes, C. B. Trabalho Feminino em Contexto Angolano: um possível caminho na construção de autonomia (2010). Dissertação (Mestrado em Serviço Social) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo: PUC São Paulo. Recuperado em: <file:///C:/Users/Flavia/Downloads/Claudio%20Bartolomeu%20Lopes.pdf>.
- Madeira, F. N., Hahn, Á., Lima, J. P. R., & Alvim, J. L. R. (2023). Inclusão da minoria e seus direitos na sociedade. *Pesquisas e Inovações em Ciências Humanas e Sociais: Produções Científicas Multidisciplinares no Século XXI*, 15(1), 276-288. <https://doi.org/10.55232/1083002>.
- Magazine Luiza. (2024). Cultura e valores. Recuperado em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Cultura-e-Valores?pTwUM2ztuB/VMoyqnqHP+6Q>

- Magazine Luiza. (2024). Política de diversidade e inclusão. Recuperado em: [https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=VPDwR3/iToQkL7EHI03Q1A==Maluf, V. \(2012\). Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. São Paulo: Atheneu. Recuperado em: https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/15879/1/Vera%20Maria%20Daher%20Maluf.pdf](https://ri.magazineluiza.com.br/Download.aspx?Arquivo=VPDwR3/iToQkL7EHI03Q1A==Maluf,V.(2012).Mulher, trabalho e maternidade: uma visão contemporânea. São Paulo: Atheneu. Recuperado em: https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/15879/1/Vera%20Maria%20Daher%20Maluf.pdf).
- Malhotra, N. K. (2014). *Marketing Research: An Applied Orientation*. 6th ed. Pearson.
- Mantovani, F. (2021). Igualdade de gênero: sete motivos para implementar na sua companhia. *Revista Exame*, 11 jun. 2021. Recuperado em: <https://exame.com/colunistas/sua-carreira-sua-gestao/igualdade-de-genero-sete-motivos-para-implementar-na-sua-companhia/>.
- Manzini, E. J. (1990/1991). A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158.
- Manzini, E. J. (2003). Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine: M. C., Almeida, M. A., Omote, S. (Orgs.) *Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial*. Londrina:eduel.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, EM (2004). *Metodologia do Trabalho Científico*. 5ª ed. São Paulo: Atlas.
- Mariano, S. & Molari, B. (2023). Igualdade de gêneros dos ODM aos ODS: avaliações feministas. *Revista de Administração Pública*, ano 2022, v. 56, n. 6, p. 1-16. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220124>.
- Marion, J. C., Dias, R. & Traldi, M. C. (2002). *Monografia para os cursos de administração, contabilidade e economia*. São Paulo: Atlas.
- Martinez-Silveira, M. S. (2015). Revisões Sistemáticas como Fonte de Evidências científicas em saúde. *Instituto de Comunicação e Informação Científica e Tecnológica em Saúde*. <http://doi.org.10.21721/p2p.2019v6n1.p133-174>.
- Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de Marketing: Metodologia, Planejamento*. 3rd ed. Atlas.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing*. 3.ed. São Paulo: Atlas. ISBN: 9788522429479.
- McKinsey & Company. (2020). *Women in the Workplace 2020*. McKinsey & Company.
- McKinsey & Company (2021): "Diversity Wins: How Inclusion Matters." Disponível em McKinsey & Company.
- Melo, H. P., Considera, C. M. & Sabbato, A. D. (2007). Os afazeres domésticos contam. *Economia e Sociedade*, Campinas, v.16, n. 3 (31), p. 435-454.
- Melo, H. P. & Castilho, M. (2009). Trabalho reprodutivo no Brasil: quem faz? *Revista econômica contemporânea*, Rio de Janeiro, v.13, n. 1, p. 135-158.
- Minasi, S. M., Mayer, V. F. & Santos, G. E. O. (2022). Desigualdade de gênero no turismo: a mulher no ambiente profissional no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 16, n. e-2494, p. 1-20, 2022, São Paulo. ISSN: 19826125.

- Minayo, M. C. S. (2001). (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes.
- Metz, E. S. (2015). Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. *Ágora: Revista de divulgação científica*, 19(2), 169-178. <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>.
- Monteiro, R. (2005). O que dizem as mães: mulheres trabalhadoras e suas experiências. Coimbra: Quarteto. ISBN: 9789895580378.
- Moraes, L. L., Sieber, S. S., Pontes, N. L. M. T., Funari, J. N., Nascimento, N. M. S., Gomes, R. V., & Freire, K. E. B. (2021). Metodologias, trabalho e uso do tempo: compreendendo a rotina de mulheres rurais. In: MELO, H. P. de, MORAES, L. L. de (org.). A arte de tecer o tempo: perspectivas feministas. Campinas, SP: Pontes Editores, 2021. p. 171 – 205.
- Moraes, R. (1999). Análise de conteúdo. *Revista Educação*, Porto Alegre, RS, 22 (37), p. 7-32. <https://doi.org/10.1590/S1516-73132003000200004>.
- Morgan, D. L. (1988). *Focus group as qualitative research*. Newbury Park, Sage Publication. (Qualitative Research Methods Series 16). ISBN: 9780761903420.
- Mulrow, C. D. (1994). *Rationale for systematic reviews*, 309; 597-599, BMJ. <https://doi.org/10.1136/bmj.309.6954.597>.
- Natansohn, G. & Reis, J. (2020). Digitalizando o cuidado: Mulheres e novas codificações para a ética hacker. *Cadernos Pagu*, 59. Recuperado em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8664486/26105>
- Negretto, C. & da Silva, M. A. (2018). Problematizando o trabalho invisível das mulheres e a divisão sexual de trabalho no campo: uma parceria entre educação popular e feminismo. *Revista Brasileira De Educação Do Campo*, 3(4), 1184–1201. <https://doi.org/10.20873/uft.2525-4863.2018v3n4p1184>
- Neiva, A. M. M. & Verde, R. G. V. (2023). Panorama das Desigualdades de gênero em números e perspectivas. *Revista de Gênero, Sexualidade e Direito*, 8(2), 23-39. E-INSS: 25259849.
- Norton, M. J. *Introductory concepts in Information Science*. ASIS Monograph Series, 2008. ISBN: 0573870870.
- Nye, A. (1995). Teoria Feminista e as filosofias do homem. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos. ISBN: 8501043494.
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2021). "Gender Equality in the Workforce: A Global Perspective." Disponível em OECD.
- Okubo, Y. (1997). "Bibliometric Indicators and Analysis of Research Systems: Methods and Examples", OECD Science, Technology and Industry Working Papers, 1997/01, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/208277770603>.
- Oliveira, E. R. B., Unbehaum, S. & Gava, T. (2019). A educação STEM e gênero: uma contribuição para o debate brasileiro. *Cadernos de Pesquisa*, v. 49, n. 171, p. 130-159. <https://doi.org/10.1590/198053145644>.

- Organização das Nações Unidas. (2015). Novo Relatório da ONU avalia implementação mundial dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM). Recuperado em: <https://unaid.org.br/2015/07/novo-relatorio-da-onu-avalia-implementacao-mundial-dos-objetivos-de-desenvolvimento-do-milenio-odm/>
- Organização das Nações Unidas. (2020). Relatório mostra que 90% das pessoas têm alguma forma de preconceito contra as mulheres. Recuperado em: <https://brasil.un.org/pt-br/85222-relat%C3%B3rio-mostra-que-90-das-pessoas-t%C3%AAm-alguma-forma-de-preconceito-contra-mulheres>.
- Organização das Nações Unidas. (2021). PNUD explica transição dos Objetivos do Milênio aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Recuperado em: <https://brasil.un.org/pt-br/71657-pnud-explica-transi%C3%A7%C3%A3o-dos-objetivos-do-mil%C3%AAnio-aos-objetivos-de-desenvolvimento-sustent%C3%A1vel>
- Organização das Nações Unidas (2021). He For She. Recuperado em: <https://www.heforshe.org/en>.
- Organização das Nações Unidas. (2023). Transformando o nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. Nova Iorque: UM. Recuperado em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2015/10/agenda2030-pt-br.pdf>.
- Organização Internacional do Trabalho. (2010) Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios, 2010. Recuperado em: https://www.ilo.org/brasil/publicacoes/WCMS_229333/lang--pt/index.htm.
- Organização Internacional Do Trabalho. (2023). Trabalho Decente. Recuperado em: <https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-decente/lang--pt/index.htm>.
- Ostry, J. D., Álvarez, J.A., Espinoza, R. A. & Papageorgiou, C. (2018). Economic Gains Gender Inclusion: New Mechanisms, New Evidence. ISBN: 978148433712726176750.
- Passos, L. & Machado, D. C. (2022). *Gender salary differences in brazil: comparing the public and private sectors*. *Revista Economica Contemporanea*, 26, 1-29. <https://doi.org/10.1590/198055272607>.
- Parma, T. (2022). Os sete princípios de empoderamento da mulher no badesco. Recuperado em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-7-princ%C3%ADpios-de-empoderamento-da-mulher-bradesco-tha%C3%ADna-parma/>.
- Pateman, C. (1993). O contrato sexual. Tradução de Marta Avancini. Rio de Janeiro: Paz e terra. ISBN-10: 8521900090.
- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. (2019). Recuperado em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=36337>.
- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. (2020). Recuperado em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=20652>.

- Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. (2022). Recuperado em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html?edicao=20652>.
- Piovesan, F. (2012). Os Direitos Humanos Da Mulher Na Ordem Internacional. Temas de Direitos Humanos. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. cap. 12, ISBN: 9788502133648.
- Picarella, L. & González, P. G. (2022). “‘Igualdad de género’ o ‘equidad de género’ como derecho humano: un análisis del camino de Colombia frente a los retos de la agenda 2030”. *Novum Jus* 16, núm. 2 (2022): 155-186. <https://doi.org/10.14718/NovumJus.2022.16.2.7>.
- Plataforma Agenda 2030 - acelerando as transformações para a Agenda 2030 no Brasil. (2023). Brasil. IPEA; PNUD. Recuperado em: <http://www.agenda2030.org.br/ods/3/>.
- Pomar, C., Balça, Â. Conde, A. F., García, A. M., Nogueira, C., Vieira, C., Saavedra, L., Silva, P.; Magalhães, O. & Tavares, T. C. (2012). Guia de Educação Género e Cidadania. 2º ciclo do ensino básico. CIG.
- Pompermayer, H. B. D. (2018). As mulheres-mães no mercado de trabalho e suas percepções. Americana, 47f. Monografia. Faculdade de Tecnologia de Americana. Recuperado em: https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/3205/1/20182S_POMPERMAYERHelenaBarbosaDominici_OD0494.pdf
- Portal prefeitura de Uberlândia (2023). Uberlândia se mantém como a 2ª cidade do interior a mais gerar empregos no Brasil. Recuperado em: <https://www.uberlandia.mg.gov.br/2022/12/28/uberlandia-se-mantem-como-a-2a-cidade-do-interior-a-mais-gerar-empregos-no-brasil/>.
- Presidência da República Casa Civil. Secretaria especial para assuntos jurídicos. Lei nº 14.611/2023. Recuperado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.611%20DE%203,1%C2%BA%20de%20maio%20de%201943.
- Programa das nações unidas para o desenvolvimento (PNUD). (2023). Recuperado em: <https://www.undp.org/pt/brazil>.
- Proni, T. T. R. W., & Proni, M. W. (2018). Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Estudos Feministas*, v. 26, n. 1, p. 1-21. Recuperado em: <https://doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780>.
- Querino, L. C. S., Domingues, M. D. S. & Luz, R. C. (2013). A evolução da mulher no mercado de trabalho. E-FACEQ: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós, Ano 2, número 2. ISSN: 22388605.,.
- Rawls, J. (2016). Uma Teoria da Justiça. São Paulo: Martins Fontes. ISBN: 8533606818.
- Redação (2022). Diversidade & inclusão no Magazine Luiza. Foursales. Recuperado em <https://blog.foursales.com.br/magazine-luiza/>
- Rodrigues, F. A. (2023). Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2023v31n182532>.

- Santos, I. M. (2018). Desafios da mulher no ambiente empresarial: Fatores influenciadores na carreira feminina. Recuperado em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/12719/1/21200384.pdf>.
- Sandberg, S. (2013). *Lean In: Women, Work, and the Will to Lead*. Knopf. <https://doi.org/10.14431/aw.2014.03.30.1.97>.
- Santos, A., & Costa, D. (2023). A mulher e o trabalho: percepções de mulheres solteiras sobre o impacto do trabalho em suas vidas. *Revista Foco*, 16(2), E1190. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n2-217>.
- Santos, D., & Nunes, V. (2018). *Formação de Formadores/as para obtenção de Especialização em Igualdade de Género: Manual de Formação*. Coimbra: ProfiForma.
- Saxena, M., Geiselman, T. A., & Zhang, S. (2019). *Workplace incivility against women in STEM: Insights and best practices*. *Business Horizons*, 62(5), 589-594. Recuperado em: <https://digitalcommons.unomaha.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1288&context=psychfacpub>.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. ISBN 978-0-470-18586-5.
- Schindler, P. S., & Cooper, D. R. (2001) *Métodos de pesquisa em administração*. 7ª Edição. São Paulo: Artmed – Editora S/A.
- Selltiz, C., Wrightsman, L. S., & Cook, S. W. (1965). *Métodos de pesquisa das relações sociais*. São Paulo: Herder.
- Smoke. (2023). Muito além do discurso: Diversidade e inclusão estão no centro da estratégia de crescimento da Dow no Brasil. Recuperado em: <https://neomundo.org.br/2023/11/18/diversidade-e-inclusao-estao-no-centro-de-crescimento-da-dow-no-brasil/>.
- Sena, M. L., Pinto, L. D. S., Santos, A. M. J., Freitas, E. F. S., & Silva, S. M. (2015). A Inserção Da Mulher No Mercado De Trabalho: reflexões teóricas a partir das desigualdades de gênero. VII Jornada Internacional Políticas Públicas. Recuperado em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2015/pdfs/eixo2/a-insercao-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-reflexoes-teoricas-a-partir-das-desigualdades-de-genero.pdf>.
- Silva, E. L., & Menezes, E. M. (2000) *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Recuperado em: https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf
- Silva, M. N. O. & Costa, A. B. (2022). O Papel da Mulher na produção e reprodução do trabalho no capitalismo à luz de alguns conceitos. *Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas*, 33(19). doi: <https://doi.org/10.22481/ccsa.v19i33.10474>.
- Silva, S. G. (2010). Preconceito e discriminação: as bases da violência contra a mulher. *Psicologia: ciência e profissão*, v. 30, n. 3, p. 556-571. <https://doi.org/10.1590/S1414-98932010000300009>.

- Silva, S. P., Carvalho, S. S., Fernandes, L. V., & Padilha, G. C. R. (2023) Conjuntura do mercado de trabalho no Brasil: Análise dos dados até o segundo trimestre de 2023. Instituto de pesquisa de pesquisa economia aplicada, 76ª ed.
- Soares, A., & Almeida, G. (2022). Desigualdade de gênero no Brasil. *Revista Direito E Sexualidade (Online)*, 183-206. doi: 10.9771/revdirsex.v3i1.45144.
- Sombra, A. Q., & Leonardo, G. (2021). Papéis sociais e desigualdade de gênero no espaço escolar: uma pesquisa bibliográfica. *Rev. Nova Paideia - Revista Interdisciplinar em Educação e Pesquisa*, 3(2). doi: 10.36732/riep.v3i2.90.
- Sorice, G. (2023). Igualdade de gênero. Espaço do conhecimento UFMG. Recuperado em: <https://www.ufmg.br/espacodoconhecimento/igualdade-de-genero/>.
- Teixeira, M. O. (2018). A economia feminista e a crítica ao paradigma econômico predominante. *Temáticas*, p. 135 – 166. v. 26, n. 52.
- The Center for Talent Innovation (2018). Equity is everyone's business. Let's create workplaces that are inclusive and fair for all. Recuperado em: <https://coqual.org/>.
- Tokio Marine Seguradora. (2023). Tokio com todos. Recuperado em: <https://blog.tokiomarine.com.br/institucional/esg/tokio-com-todos-iniciativa-inclui-por-meio-do-respeito-e-da-igualdade/>
- Tribunal Superior do Trabalho. (2021). Desigualdade salarial entre homens e mulheres evidencia discriminação de gênero no mercado de trabalho.
- Natália Pinegonda. (2023). Recuperado em: <https://www.tst.jus.br/-/desigualdade-salarial-entre-homens-e-mulheres-evidencia-discrimina%C3%A7%C3%A3o-de-g%C3%AAnero-no-mercado-de-trabalho>
- Unesco. (2019). *Women in science*. Recuperado em: <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs55-women-in-science-2019-en.pdf>.
- University of Huddersfield. Inspiring global professionals. (2024). Recuperado em: <https://research.hud.ac.uk/research-subjects/human-health/template-analysis/what-is-template-analysis/#:~:text=Template%20analysis%20involves%20the%20development,a%20meaningful%20and%20useful%20manner.>
- Veloso, F., & Filhos, F. H. B. (2022) Mercado de trabalho no Brasil: Evolução, Efeitos da Pandemia, Perspectivas e Propostas.
- Fundação Getulio Vargas – Instituto Brasileiro de Economia. (2022). Recuperado em: <https://ibre.fgv.br/observatorio-produtividade/artigos/mercado-de-trabalho-no-brasil-evolucao-efeitos-da-pandemia-0>
- Vergara, S. C. (2000). Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas. ISBN 852243351.

- Vongalis-Macrow, A. (2016). What It Will Take to Keep Women from Leaving STEM?. *Harvard Business Review*. Recuperado em: <https://hbr.org/2016/09/what-it-will-take-to-keep-women-from-leaving-stem>.
- Wharton, C. S. (1994). Finding time for the “second shift”: The impact of flexible work schedules on women's double days. *Gender and Society*, 8(2):189-205. <http://doi.org/10.1177/089124394008002004>.
- Wijayawardena, K., Wijewardena, N., & Samaratunge, R. (2017) Compromising gender identities: Stay strategies of women in gender-atypical information technology firms in Sri Lanka. *Information Technology and People*, 30(2), 246-264, 2017. <http://doi.org/10.1108/ITP-01-2016-0012>.
- Yang, Y., Chawla, N. V., & Uzzi, B. (2019). A network's gender composition and communication pattern predict women's leadership success. *Proceedings of the National Academy of Sciences* - PNAS, 116(6), 2033-2038. <http://doi.org/10.1073/pnas.1721438116>
- Zikmund, W. G. (2000). *Business research methods*. 5^a ed. Fort Worth, TX: Dryden.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

1. Você já se sentiu tratada de forma diferente por ser mulher em situações da sua vida ou educação? Pode compartilhar alguma experiência específica?
2. Como a desigualdade de gênero afeta as mulheres em termos de acesso a: educação, saúde e oportunidades de emprego em sua região?
3. Você acredita que há estereótipos de gênero prejudiciais em sua cultura ou sociedade? Como esses estereótipos impactam as mulheres?
4. Na sua opinião, quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam em termos de desigualdade de gênero atualmente?
5. Você já se sentiu pressionada a cumprir expectativas sociais ou culturais específicas por ser mulher? Como isso afetou suas escolhas de vida e carreira?
6. Você acredita que as mulheres são sub-representadas em cargos de liderança e tomada de decisões?
7. Você acredita que há desigualdade de gênero no mercado de trabalho? Quais são as principais disparidades que você observa?
8. Quais fatores você percebe que levam à menor participação da mulher no mercado de trabalho?
9. Quais fatores você percebe que levam à discriminação da mulher no mercado de trabalho?
10. Quais fatores você percebe que levam à redução da discriminação da mulher no mercado de trabalho?
11. Você já enfrentou discriminação de gênero no ambiente de trabalho? Se sim, como isso afetou suas oportunidades e progressão na carreira?
12. Você já sentiu que teve que provar suas habilidades ou competências de forma diferente por ser mulher?
13. Quais são os maiores desafios que as mulheres enfrentam ao buscar posições de liderança no mercado de trabalho? Você acha que esses desafios são diferentes dos enfrentados pelos homens?
14. Você já notou diferenças no tratamento dado a homens e mulheres no ambiente de trabalho em termos de promoções, reconhecimento ou oportunidades de desenvolvimento profissional?
15. Você acredita que existem estereótipos de gênero no processo de contratação? De que maneira esses estereótipos podem influenciar as decisões de contratação?
16. Quais fatores você acha que contribuíram e dificultaram para você chegar no cargo que está hoje?
17. Quais são as boas práticas que a empresa em que você trabalha hoje faz para relacionado a diversidade e inclusão?