



**(DES)IGUALDADE DE GÊNERO NO LOCAL DE TRABALHO E  
PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS**

**GENDER (IN)EQUALITY IN THE WORKPLACE AND HUMAN RESOURCES PRACTICES**

**(DES)IGUALDAD DE GÉNERO EN EL LUGAR DE TRABAJO Y PRÁCTICAS DE  
RECURSOS HUMANOS**

**NÁGILA GIOVANNA SILVA VILELA**

Doutoranda

Universidade de São Paulo - Brasil

ORCID: 0000-0002-8279-2763

nagila.vilela@gmail.com

**DARCY MITIKO MORI HANASHIRO**

Doutora

Universidade Presbiteriana Mackenzie - Brasil

ORCID: 0000-0003-2305-4186

darcyhanashiro@gmail.com

**LUCAS DOS SANTOS COSTA**

Doutorando

Universidade de São Paulo - Brasil

ORCID: 0000-0002-0979-3567

adm.lucassantos@usp.br



Submetido em: 07/08/2019

Aprovado em: 04/02/2020

Doi: 10.14210/alcance.v27n3(Set/Dez).p382-398

Editor de Seção: Profa. Dra. Anelise Mozzato

**LICENÇA CC BY:**

Artigo distribuído  
sob os termos  
Creative Commons,  
permite uso e  
distribuição irrestrita  
em qualquer meio  
desde que o autor  
credite a fonte  
original.



## RESUMO

O objetivo desse artigo é examinar se as práticas de RH voltadas para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres nas organizações estão associadas à equidade de gênero. Foram utilizadas informações do banco de dados de 2017 das Melhores Empresas para Trabalhar. A amostra foi constituída por 365 organizações e aproximadamente 250.000 trabalhadores, sendo a maioria homens (58,30%). Foram coletadas informações relativas ao tempo de atividade das organizações no Brasil, à origem do capital, ao ramo de atividade, ao total de trabalhadores (por cargo e sexo) e às práticas de RH direcionadas às mulheres. As técnicas de análise de dados incluíram estatísticas descritivas, Análise de Correspondência Simples (ANACOR) e escalonamento multidimensional (MDS). Foi constatada a presença substancialmente menor de mulheres nos níveis de gestão de equipes (supervisor/coodendador, gerente e diretor/presidente). Essa desigualdade de gênero pode refletir o fato de a maioria das empresas (62,47%) não possuírem práticas de RH que estimulem o desenvolvimento de carreiras de mulheres. O resultado da Análise de Correspondência Simples evidenciou que não há associação entre práticas de RH e equidade de gênero nas organizações pesquisadas.

**Palavras-Chave:** Equidade de gênero; Práticas de RH; Gestão da diversidade.

## ABSTRACT

The purpose of this article is to examine whether HR practices related to serving, attracting, and retaining women in organizations are associated with gender equity. Information from the 2017 Best Companies to Work for database was used. The sample comprised 365 organizations and approximately 250,000 workers, mostly men (58.30%). Information was gathered on the length of time the organization has operated in Brazil, its source of capital, the industry, the total number of workers (by job and gender) and HR practices focused on women. The data analysis techniques included descriptive statistics, Simple Correspondence Analysis (ANACOR), and multidimensional scaling (MDS). It was found that there were substantially fewer women at team management levels (supervisor/coordinator, manager, and director/president). This gender inequality may reflect the fact that most companies (62.47%) do not have HR practices that encourage the development of women's careers. The results of a simple correspondence analysis showed that there is no association between HR practices and gender equity in the organizations surveyed.

**Keywords:** Gender equity; HR practices; Diversity management.

## RESUMEN

El propósito de este documento es examinar si las prácticas de recursos humanos centradas en servir, atraer y retener a las mujeres en las organizaciones están asociadas con la equidad de género. Se utilizó información de la base de datos 2017 de Las Mejores Empresas para Trabajar. La muestra consistió en 365 organizaciones y aproximadamente 250,000 trabajadores, en su mayoría hombres (58.30%). Se recopiló información sobre el tiempo de actividad de las organizaciones en Brasil, fuente de capital, industria, trabajadores totales (por trabajo y género) y prácticas de recursos humanos dirigidas a las mujeres. Las técnicas de análisis de datos incluyeron estadísticas descriptivas, análisis de correspondencia simple (ANACOR) y escalamiento multidimensional (MDS). Se encontraron muchas menos mujeres en los niveles de gestión del equipo (supervisor/coordinador, gerente y director/presidente). Esta desigualdad de género puede reflejar el hecho de que la mayoría de las empresas (62,47%) no tienen prácticas de recursos humanos que fomenten el desarrollo de las carreras de las mujeres. El resultado del análisis de correspondencia simple mostró que no hay asociación entre las prácticas de recursos humanos y la equidad de género en las organizaciones encuestadas.

**Palabras clave:** Equidad de género; Prácticas de recursos humanos; Gestión de la diversidad.

## 1 INTRODUÇÃO

Em razão das mudanças sociais das últimas décadas – tais como a diversificação do mercado de trabalho e a globalização econômica –, a heterogeneidade demográfica nas organizações cresceu de forma substancial, e tem despertado o interesse de acadêmicos e não acadêmicos (Ali, Kulik & Metz, 2011; Qin, Muenjohn & Chhetri, 2014; Wasserman, 2017). Essa heterogeneidade, também chamada diversidade, diz respeito a fazer parte de grupos cujos membros, visível ou invisivelmente, são diferentes do “padrão” concebido na sociedade (Mor Barak, 2014), em dimensões como gênero, etnia, nacionalidade, incapacidade física e/ou mental, *background* profissional, educação, idade, entre outros (Mor Barak *et al.*, 2016).

Apesar das dificuldades e dos desafios associados à diversidade, o reconhecimento, a valorização e o incentivo à pluralidade cultural por parte da organização contribuem para o enaltecimento de seus benefícios (Cox, 1991; Santos, 2007; Shore *et al.*, 2009). Nesse sentido, a conscientização das vantagens advindas das diferenças entre os trabalhadores levou muitos gestores de Recursos Humanos (RH) a não somente enfrentar a diversidade no local de trabalho, mas, de fato, administrá-la e utilizá-la como forma de elevar a produção e a criatividade nas equipes de trabalho (Wasserman, 2017). Existe um entendimento de que a ascensão da gestão de RH representa um avanço potencial para a igualdade de gênero e outras formas de igualdade (Dickens, 1998).

No presente artigo, o foco reside em um tipo específico de dimensão de diversidade - a de gênero. Isso porque, ainda que o crescente percentual de mulheres ativas na força de trabalho global tenha contribuído para um avanço na equidade de gênero nas equipes de trabalho (Schneid, Isidor, Li & Kabst, 2015), no Brasil, o nível de ocupação das mulheres permanece inferior ao dos homens (IBGE, 2018). Ademais, a sub-representação das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados e cargos de maior prestígio (Moreno-Gómez, Lafuente & Vaillant, 2018; Lima, Carvalho, Lima, Tanure & Versiani, 2013; Gonçalves, 2016; Carvalho, Tanure & Andrade, 2010) contribuiu para o interesse acerca da desigualdade de gênero presente nas organizações, e sobre a dificuldade em superar essa assimetria entre homens e mulheres na força de trabalho. Este fato leva ao questionamento relativo às práticas organizacionais existentes – se contribuem (ou não) para fomentar a participação feminina no ambiente de trabalho.

Foi realizado um amplo levantamento nas bases de dados SPELL, SciELO, Periódicos Capes e Web of Science, para examinar a relação entre equidade de gênero e práticas de RH. A busca usou os termos associados “*gender diversity*” and “*human resources practices (or HR practices)*”, “*gender gap*”, “*gender equity*” and “*gender inequality*”, “diversidade de gênero”, “equidade de gênero” e “práticas (ou políticas) de RH” presentes no título, no resumo e nas palavras-chave dos artigos, e sem período definido de busca. Das pesquisas que tratam da diversidade de gênero, são várias as que se propõem a examinar a relação entre diversidade e desempenho nos níveis individual, grupal e organizacional (ver, por exemplo, as seguintes publicações: Ali *et al.*, 2011; Richard, Kirby & Chadwick, 2013; Marinova, Plantenga & Remery, 2015; Roh & Kim, 2016; Hassan, Marimuthu & Johl, 2017; Moreno-Gómez *et al.*, 2018). No que diz respeito às práticas de RH, a revisão sistemática realizada por Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade e Drake (2009) aponta que inúmeros artigos empíricos sobre a relação entre práticas de RH e desempenho organizacional já foram publicados em uma ampla variedade de configurações. Entre os artigos recentes, as pesquisas de Shin e Konrad (2017) e Sojka (2017) ilustram tal associação.

Diante da carência de estudos que abordem a equidade de gênero e práticas de RH, tanto na literatura corrente nacional como na internacional, e considerando a importância da participação da mulher no mercado de trabalho para o desenvolvimento econômico, o objetivo do presente artigo é examinar se as práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres estão associadas à equidade de gênero nas organizações brasileiras. A pesquisa utilizou informações do banco de dados das Melhores Empresas para Trabalhar (MEPT), pois, supostamente, ele reúne empresas com políticas de RH mais avançadas.

No âmbito teórico, a pesquisa se justifica por contribuir para um melhor entendimento a respeito da efetividade das práticas de RH em um ambiente organizacional diverso. Em termos práticos, ao evidenciar os desafios da equidade de gênero nos variados níveis hierárquicos, espera-se que empregadores e gestores reflitam sobre o papel das práticas de RH na construção de um ambiente de trabalho mais equitativo, em que se possa desfrutar dos benefícios da diversidade. No campo social, o valor da pesquisa está no fato de que o comportamento que amplia o equilíbrio de gênero (bem como outros tipos de diversidade) nas organizações torna-se cada vez mais fundamental, à medida que as organizações buscam refletir a sociedade mais ampla em que estão inseridas (Hekman, Johnson, Foo & Yang, 2017).

Este artigo está estruturado em quatro tópicos principais, além desta Introdução: o item 2 apresenta a fundamentação teórica; o item 3 aborda os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa; no item 4, são apresentados os resultados e as discussões; por último, o item 5 contém as considerações finais, as limitações e uma agenda para futuros estudos.

## 2 QUADRO TEÓRICO

A fim de ampliar os conhecimentos sobre o objeto de pesquisa e contextualizar os resultados, este tópico apresenta a fundamentação teórica a respeito dos seguintes temas: mulheres no mercado de trabalho, gestão da diversidade, equidade de gênero e práticas de RH.

### 2.1 As mulheres no mercado de trabalho e os desafios no contexto organizacional

Aproximadamente até o século XIX, havia uma divisão entre os domínios público e privado na sociedade em geral (Sousa & Guedes, 2016). Essa divisão estabelecia que os homens, como parte da esfera pública, eram os provedores da família; enquanto as mulheres, pertencentes à esfera privada, eram responsáveis pelos cuidados com o lar. Essa dicotomia revelava a divisão sexual do trabalho, com “homens provedores” e “mulheres cuidadoras” (Sousa & Guedes, 2016, p. 123). Outra característica era a atribuição de funções de maior valor social aos homens (relacionados, por exemplo, à política, à religião e ao serviço militar), enquanto à mulher cabia a esfera reprodutiva (Hirata & Kergoat, 2008). Essa forma de divisão do trabalho foi articulada tanto historicamente quanto socialmente (Hirata & Kergoat, 2008). É notório, portanto, que homens e mulheres, independente da sociedade onde nascem, vivenciam “[...] uma infinidade de influências sociais, que atribui significados, símbolos e representações específicas para interpretar cada um dos sexos” (Antunes, Carvalho Neto, Lima-Souza & Santos, 2018).

Especialmente a partir do século XX, devido às transformações socioeconômicas e ao movimento feminista, os estudos de gênero têm demonstrado a necessidade de equilíbrio entre homens e mulheres nas esferas pública e privada (Sorj, Fontes & Machado, 2007; Bruschini & Ricoldi, 2012). Isso significa que a maior participação das mulheres no mercado de trabalho (esfera pública) deveria ser proporcional à maior participação dos homens nas atividades domésticas e na criação dos filhos (esfera privada) (Sorj *et al.*, 2007; Bruschini & Ricoldi, 2012). A ajuda dos homens em tarefas domésticas demonstra um senso de igualdade e apoio à carreira das mulheres (Seierstad & Kirton, 2015).

Em nível global, é notória uma alteração na composição sexual do mercado de trabalho, tanto nas áreas formais quanto informais, bem como no setor de serviços (Hirata, 2002; Sorj *et al.*, 2007). Em diversos países, a figura tradicional do homem responsável pelas despesas familiares e da mulher cuidadora da família foi modificada por um modelo em que homens e mulheres estão inseridos no mercado de trabalho (Sorj *et al.*, 2007). Ademais, ações afirmativas visando a aumentar a participação das mulheres em todos os campos têm sido empreendidas desde os anos 1960 (Ferrari *et al.*, 2018).

No Brasil, a Constituição de 1988 (art. 5º, I) foi fundamental para que “[...] se buscassem mecanismos aptos a promover a igualdade entre homens e mulheres” (Gomes & Silva, 2001, p. 105). As ações afirmativas que estabelecem cotas mínimas de candidatas mulheres em eleições são concretizadas nas Leis 9.100/1995 e 9.504/1997 (Gomes & Silva, 2001). Entre outras ações associadas às mulheres, destaca-se o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), criado em 1985, que visa promover políticas de eliminação da discriminação contra a mulher, bem como garantir sua atuação em atividades políticas, econômicas e culturais (Decreto nº 8.202, 2014). É notório, portanto, que as transformações sociais e as mudanças no sistema produtivo contribuíram para a criação de novos espaços, em que homens e mulheres ocupam setores anteriormente dominados pela presença masculina (Chies, 2010).

Este aumento da participação da mulher no mercado de trabalho pode ser associado a alguns fatores, tais como maior necessidade de complementar o orçamento da família; menor número de filhos; maior acesso à educação por parte das mulheres e, conseqüentemente, aumento no nível de escolaridade e atenuação das barreiras culturais associadas à entrada das mulheres no mercado de trabalho (Carvalho *et al.*, 2010). Sousa e Guedes (2016) apontam ainda que a participação das mulheres no mercado de trabalho está fortemente associada aos mecanismos que elas possuem para facilitar a harmonia entre trabalho e família.

Apesar dos fatores anteriormente mencionados, no Brasil, os resultados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD) do segundo trimestre de 2018 revelam que, ainda que as mulheres sejam a maioria entre as pessoas com idade de trabalhar (52,4% da população), em todas regiões brasileiras, seu nível de ocupação é de 44,8%, enquanto o dos homens é de 63,6% (IBGE, 2018). Entre as pessoas ocupadas, os homens representam 56,3% da população e as mulheres, conseqüentemente, somam 43,7% do total.

A partir dos dados apresentados, é possível constatar que, ainda que tenham ocorrido mudanças e evolução do papel da mulher na sociedade, são diversos os progressos necessários no ambiente de trabalho (Pires, Lucas, Andrade, Amorim & Fischer, 2010). Conforme afirmam Pereira *et al.* (2012), ainda existe pouca heterogeneidade na estrutura hierárquica das empresas brasileiras, especialmente quando se observam os níveis de maior prestígio e poder. Dessa

forma, “[...] a compreensão do ambiente de trabalho deve ter como premissa que homens e mulheres são diferentes, e que essas diferenças precisam ser respeitadas para que cada um, em sua singularidade, possa potencializar sua pluralidade” (Andrade, Cappelle, Brito, Paula & Vilas Boas, 2002, p. 13).

Somando-se ao nível de ocupação inferior ao dos homens, alguns cargos (em especial na indústria) ainda são referenciados como masculinos, limitando, portanto, a presença feminina (Carvalho *et al.*, 2010). Além disso, as mulheres são sub-representadas nos níveis hierárquicos mais elevados e cargos de maior prestígio (Moreno-Gómez *et al.*, 2018; Gonçalves, 2016; Lima *et al.*, 2013; Madalozzo, 2011; Carvalho *et al.*, 2010). Nesse sentido, Barros e Mourão (2018) destacam que não é possível afirmar que as carreiras escolhidas por homens e mulheres são reflexo apenas de suas escolhas ou vocação. Para os autores, a definição do tipo de trabalho envolve questões sociais e de aprendizado, além de determinados símbolos que, ao interpor-se a certas atividades, são capazes de unir ou afastar homens e mulheres no trabalho.

As mulheres ocupam menos de um quarto dos cargos de liderança sênior em organizações de todo o mundo, e um terço das empresas ainda não possui mulheres em cargos de gerência sênior (Grant Thornton, 2016). As barreiras em relação à liderança das mulheres podem ser detectadas em diferentes níveis da hierarquia organizacional, podendo variar de acordo com os valores culturais da sociedade e com os processos organizacionais (Lyness & Grotto, 2018). Ademais, o preconceito e a discriminação em relação às mulheres dificultam a sua ascensão e permanência em cargos executivos/de gestão (Lima *et al.*, 2013). Tais fatos e estatísticas demonstram que os processos de seleção para cargos de liderança são diferentes para homens e mulheres (Gipson, Pfaff, Mendelsohn, Catenacci & Burke, 2017).

Os resultados do levantamento realizado pelo Instituto Ethos no ano de 2016 mostram as barreiras à entrada e à ascensão das mulheres nas empresas brasileiras. O universo da pesquisa compreendeu as 500 maiores empresas do país e a amostra final abrangeu 117 delas. A pesquisa revelou que, à medida que o nível hierárquico aumenta, menor é a representação das mulheres. Além disso, ainda que elas possuam maior nível de escolaridade do que os homens, isso não é suficiente para que consigam ascender a cargos mais elevados. Acrescente-se ainda a falta de incentivos para maior presença de mulheres nas organizações, realidade difícil de solucionar, uma vez que os principais gestores consideram adequada a quantidade de mulheres na maior parte dos níveis hierárquicos (Gonçalves, 2016).

Além de todos os fatores mencionados anteriormente, ressalta-se ainda a influência que a raça/cor e o nível de escolaridade podem provocar na inserção e no desenvolvimento de mulheres no ambiente de trabalho. O Relatório das desigualdades de raça, gênero e classe desenvolvido pelo Grupo de Estudos Multidisciplinares da Ação Afirmativa (GEMAA) demonstra essa situação. Tal relatório é fundamentado na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) e indica, por exemplo, que os brancos são a maior parte da população com ensino superior completo (19% contra 7% de negros), enquanto os negros são maioria entre os indivíduos sem instrução (9% contra 4% de brancos) e com ensino fundamental incompleto (31% contra 21% de brancos) (Leão, Candido, Campos & Fere Júnior, 2017). Diante dessa realidade, é possível que a mulher negra com nível de escolaridade inferior sofra discriminação no ambiente de trabalho muito além do “teto de vidro” percebido pelas mulheres brancas instruídas (Leão *et al.*, 2017).

Apesar das dificuldades apresentadas, as afirmações de Moreno-Gómez *et al.* (2018) são, de certa forma, reconfortantes. De acordo com os autores, quando mais mulheres lideram, o desempenho da organização melhora, o que é corroborado pelos seguintes exemplos: (i) as *startups* lideradas por mulheres possuem maior possibilidade de sucesso; (ii) as empresas inovadoras com mais mulheres na alta gerência possuem maior lucratividade; e (iii) nas empresas em que existe maior igualdade de gênero, a receita, os clientes, a participação de mercado e os lucros são mais elevados. Os resultados da pesquisa desses autores, com 54 empresas públicas colombianas, confirmaram tal associação entre igualdade de gênero e desempenho (Moreno-Gómez *et al.*, 2018). Similarmente, Gipson *et al.* (2017), após realizarem uma revisão da literatura das últimas três décadas, apontam evidências preliminares de que mulheres que ocupam cargos de liderança são percebidas como mais eficazes, e avaliadas mais favoravelmente a depender do contexto e das fontes de classificação. Por fim, Ferrari *et al.* (2018) – cujo trabalho trata da diversidade geográfica e de gênero na Academia Brasileira de Ciências – afirmam que a presença de mulheres em posições de liderança se associa a uma maior gama de ideias e técnicas para resolver diferentes tipos de problemas.

Diante do apresentado, em especial quanto aos obstáculos relacionados à presença da mulher no mercado de trabalho, destaca-se a importância de um ambiente organizacional que valorize a diversidade e que ofereça práticas de RH que favoreçam a heterogeneidade. Tais questões são discutidas no tópico que segue.

## 2.2 Gestão da diversidade, equidade de gênero e práticas de RH

A diversidade significa fazer parte de grupos que, visível ou invisivelmente, são diferentes do “padrão” da sociedade (Mor Barak, 2014). Os atributos visíveis da diversidade que se encontram no nível da superfície incluem, por exemplo, gênero, raça, etnia, idade e *status* de imigração (Mor Barak *et al.*, 2016). Já os atributos invisíveis ou de nível profundo abrangem, entre outros, identidade pessoal, educação, ocupação, situação de emprego (tempo integral ou meio período) e orientação sexual.

Mais especificamente, Mor Barak (2014, p. 132) conceitua a diversidade na força de trabalho da seguinte maneira:

[...] se refere à divisão da força de trabalho em categorias de distinção que (a) têm uma semelhança percebida dentro de um determinado contexto cultural ou nacional, e que (b) incorrem, potencialmente, em prejuízos ou benefícios nos resultados de emprego, tais como oportunidade de trabalho, tratamento no local de trabalho e perspectivas de promoção - independentemente de habilidades e qualificações relacionadas ao trabalho.

Esta definição é apresentada pela autora como solução para a dificuldade de encontrar uma conceituação universal que seja pertinente a diferentes contextos culturais (Mor Barak, 2015). Dessa forma, não são nomeadas categorias específicas, mas são identificados os processos e as consequências da diversidade.

É importante destacar que, neste artigo, a definição de diversidade diz respeito não apenas à equidade geral entre homens e mulheres nas organizações, mas ao equilíbrio nos diferentes cargos e/ou níveis hierárquicos. Esta definição está fundamentada em Hekman *et al.* (2017) e Cox (1991). Para Hekman *et al.* (2017, p. 772), “[...] o equilíbrio perfeito entre os gêneros envolve uma divisão 50/50 entre homens e mulheres empregados”. Cox (1991), por sua vez, ao tratar de integração cultural das organizações, menciona seis dimensões, sendo uma delas a integração estrutural. Tal integração refere-se à presença de diferentes perfis em uma única organização e, além disso, à diversidade nas diferentes funções e níveis hierárquicos (Cox, 1991).

A fim de valorizar o potencial da diversidade, faz-se necessária a presença de uma liderança comprometida, que utilize os talentos de todos os trabalhadores, independentemente de gênero, raça, ou idade, entre outras características visíveis ou invisíveis (Sabharwal, 2014). Além disso, para que a diversidade resulte em benefícios para as organizações, são necessários ambientes de trabalho mais flexíveis e transparentes, de modo a possibilitar melhor relação entre os membros (Andrade *et al.*, 2002).

Diante do desafio da diversidade no ambiente de trabalho, os líderes da organização, bem como os gestores de RH, são responsáveis por “[...] elaborar estratégias para eliminar as barreiras sistêmicas e criar vias nas quais todos os funcionários possam contribuir para seu potencial máximo” (Sabharwal, 2014, p. 199). Tais estratégias podem ser esclarecidas por meio do que Pereira e Hanashiro (2010, p. 675) intitulam “práticas organizacionais voltadas para a diversidade”:

[...] atividades pelas quais pessoas compartilham conteúdos, processos e significados sobre como agir diante das diferenças que há entre os indivíduos, seja de gênero, raça, nacionalidade, religião etc., ou de quaisquer dimensões visíveis ou menos visíveis, profundas ou superficiais.

Neste artigo, o foco são as práticas de RH, isto é, programas, processos e técnicas que, de fato, são operacionalizados na organização (Lepak & Shaw, 2008). Cutright (2016) ressalta que a necessidade de examinar mais profundamente as experiências das mulheres e as práticas de gênero nas organizações é resultado do aumento do número de mulheres no mercado de trabalho, e da ausência de informações e pesquisas que se concentrem nessas questões dentro das organizações.

Em um artigo sobre organizações de saúde, Gillespie, Dunsire e Luce (2018) apresentam dez práticas para o alcance da paridade de gênero. Os autores apresentam práticas que incluem não somente a diversidade, mas também a inclusão (que apesar de não ser o foco do presente artigo, é um conceito frequentemente associado à diversidade e à equidade). No contexto deste artigo, algumas práticas são particularmente importantes, tais como: fazer da diversidade um elemento fundamental da estratégia organizacional; incorporar a diversidade nas organizações; engajar a alta administração nas práticas de diversidade; e compartilhar as melhores práticas de diversidade (Gillespie *et al.*, 2018).

Diante dos argumentos expostos, defende-se a hipótese de que as práticas de RH voltadas especificamente para as mulheres são associadas a uma maior igualdade de gênero nas organizações. Os procedimentos metodológicos que nortearam a pesquisa são apresentados no próximo tópico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é caracterizada como quantitativa no que diz respeito à abordagem, e descritiva quanto aos objetivos (Kumar, 2010). Quanto aos meios de investigação, a pesquisa utiliza dados oriundos de fonte secundária, decorrentes da pesquisa Melhores Empresas Para Trabalhar (MEPT) de 2017. Tal pesquisa é realizada anualmente, desde 1997, pela revista VOCÊ S/A, da Editora Abril, juntamente com a Fundação Instituto de Administração (FIA).

O objetivo da MEPT é reconhecer as empresas que oferecem as melhores condições de trabalho para seus trabalhadores (Exame, 2018). Participam da pesquisa empresas privadas, instituições públicas, organizações sem fins lucrativos e cooperativas, sob condição de ter pelo menos 100 funcionários (regidos pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT) e operar no mercado brasileiro e/ou internacional há, no mínimo, três anos (Exame, 2018). A participação na pesquisa é gratuita, por meio do preenchimento *on-line* de um questionário estruturado (Exame, 2018). A pesquisa de 2017 abrangeu 365 organizações, bem como respostas de mais de 250.000 de seus trabalhadores (o que equivale a aproximadamente 22% do total de trabalhadores).

Dessas 365 empresas, 275 possuem o cargo de estagiário; 71, o de *trainee*; 193, o de vendedor; 299, o de operacional; 354, o de administrativo; 230, o de técnico de nível médio; 243, o de técnico de nível superior/especialista; 335, o de supervisor/coordenador; 323, o de gerente; e 200 empresas dispõem do cargo de diretor/presidente.

Os dados foram organizados com auxílio do *software* Microsoft Excel. As estatísticas descritivas foram realizadas no próprio Excel, enquanto as demais análises estatísticas foram executadas no *software* IBM SPSS v23. As etapas percorridas a fim de responder ao objetivo geral são detalhadas a seguir.

Inicialmente, foram analisadas as características das 365 empresas mediante estatísticas descritivas. Os dados considerados para caracterização da amostra incluíram: anos de operação no Brasil, origem do capital, ramo de atividade e total de trabalhadores (por cargo e sexo).

Em seguida, foram calculadas as proporções de mulheres nas empresas, tanto no número total de trabalhadores quanto em cada um dos cargos. A partir daí, as proporções foram discretizadas com base nos critérios de Kanter (1977) e Cardoso (2017), resultando na seguinte classificação das organizações, no que diz respeito à igualdade/desigualdade de gênero:

- Predominantemente masculinas (até 20% de mulheres);
- Moderadamente masculinas (entre 20% e 40% de mulheres);
- Heterogêneas (entre 40% e 60% de mulheres);
- Moderadamente femininas (entre 60% e 80% de mulheres);
- Predominantemente femininas (acima de 80% de mulheres).

Conforme já apresentado na fundamentação teórica, as organizações com igualdade de gênero apresentam distribuição paritária entre homens e mulheres nos diferentes cargos e/ou níveis hierárquicos.

A terceira etapa consistiu em identificar as práticas de RH voltadas especificamente para mulheres nessas organizações, por meio da análise de respostas à seguinte questão “A empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres?” As respostas para tal questão são afirmativas, e o respondente deveria assinalar “1” quando concordava com a afirmação e “0” quando discordava. A Figura 1 sintetiza as possibilidades de respostas para essa questão. Assim, foram identificadas cinco práticas adotadas nesta pesquisa. Tais práticas focam o desenvolvimento de carreira, a ascensão da liderança feminina, o acompanhamento das diferenças salariais entre homens e mulheres, os benefícios específicos para mulheres e os programas formais de QVT.

---

**A empresa adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres?**

---

Não, a empresa não adota programas voltados especificamente para o atendimento, atração e retenção de mulheres.

Orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher.

Comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres a cargos de liderança.

Monitoramento das diferenças salariais entre homens e mulheres.

Sim, tal(is) como: Benefícios exclusivos para mulheres.

Programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida no trabalho (QVT) das mulheres.

---

**Figura 1.** Práticas de RH voltadas especificamente para mulheres

Fonte: Baseada na pesquisa MEPT (2017).

As cinco práticas de RH foram associadas com cada um dos cargos presentes nas organizações, por meio da Análise de Correspondência Simples (ANACOR). Esta técnica utiliza a estatística qui-quadrado ( $\chi^2$ ) para padronizar os atributos e “formar a base para associações” (Hair, Anderson, Tatham & Black, 2005, p. 441). Quanto às práticas de RH, os atributos significam “ter/não ter” determinada prática. Em relação aos cargos, os atributos dizem respeito às categorias de proporções das mulheres nas empresas, de acordo com o critério de Kanter (1977). Ainda na ANACOR foi apresentado o p-valor de cada associação.

Por fim, o valor do qui-quadrado também foi utilizado como métrica de dissimilaridade entre as variáveis na criação do mapa perceptual entre práticas de RH e porcentagem de mulheres nos cargos no escalonamento multidimensional (MDS). No MDS foi utilizado o valor do Stress (*Standardized Residual Sum of Squares*) para avaliar o ajuste do modelo. Os valores de referência para o Stress são: (i) 0% - perfeito; (ii) 2,5% - excelente; (iii) 5% - bom; (iv) 10% - razoável; e (v) 20% - pobre (Fávero, Befiore, Silva & Chan, 2009). Na pesquisa, o valor obtido foi 14,647%, considerado razoável.

Descritos os procedimentos metodológicos, o tópico 4 contém os resultados e as discussões.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A apresentação e análise dos resultados está dividida em dois subtópicos principais: o primeiro apresenta as características da amostra, e o segundo trata da associação entre as práticas de RH específicas para mulheres e a diversidade composicional de gênero.

### 4.1 Características da amostra

No que diz respeito às características das empresas analisadas, destaca-se que o tempo de operação no Brasil teve uma média de 38 anos e desvio padrão de 28. O tempo mínimo foi um ano, e o máximo 209 anos. Quanto à origem do capital, 72,88% das empresas são nacionais, enquanto 27,12%, isto é, 99 delas, são multinacionais. Dentre as multinacionais, os principais países de origem são: Estados Unidos (34,34%), França (11,11%), Alemanha (10,10%) e Japão (10,10%). Além desses países, outros 19 foram citados como país de origem. Os ramos de atividade dessas empresas são variados; no entanto, serviços diversos, comércio varejista, indústrias diversas, tecnologias e comunicação, e serviços de saúde somam 40% do total. Outros 28 ramos contemplam de uma a 18 empresas da amostra.

Nas 365 empresas analisadas, o total de trabalhadores é de 1.125.417, sendo 58,30% homens e 41,70% mulheres, conforme apresentado na Tabela 1. A maior porcentagem de homens trabalhadores em relação ao número de mulheres corrobora os resultados da PNAD do segundo trimestre de 2018, os quais indicam que o nível de ocupação das mulheres é inferior ao dos homens (IBGE, 2018).



Tabela 1

**Total de trabalhadores por cargo e sexo**

Cargo	Sexo				Total
	Homens	%	Mulheres	%	
Estagiário	10.079	45,16%	12.241	54,84%	22.320
Trainee	1.605	51,72%	1.498	48,28%	3.103
Vendedor	44.108	47,85%	48.067	52,15%	92.175
Operacional/Auxiliar	300.185	64,25%	167.038	35,75%	467.223
Administrativo	83.507	43,85%	106.942	56,15%	190.449
Técnico de nível médio	71.311	63,78%	40.491	36,22%	111.802
Técnico de nível superior/especialista	41.049	54,49%	34.281	45,51%	75.330
Supervisor/Coordenador	48.855	60,45%	31.962	39,55%	80.817
Gerente	51.153	66,45%	25.821	33,55%	76.974
Diretor/Presidente	4.239	81,14%	985	18,86%	5.224
<b>Total de trabalhadores</b>	<b>656.091</b>	<b>58,30%</b>	<b>469.326</b>	<b>41,70%</b>	<b>1.125.417</b>

Fonte: Baseada na pesquisa MEPT (2017).

Nota-se, na Tabela 1, que os cargos de estagiário, *trainee*, vendedor, administrativo e técnico de nível superior/especialista são, de forma geral, equilibrados e heterogêneos (Kanter, 1977) no que diz respeito ao sexo, uma vez que envolvem entre 40% e 60% de mulheres. Em outros cargos, como operacional/auxiliar e técnico de nível médio, a participação das mulheres é menor, o que pode estar relacionado ao fato de que alguns cargos (em especial na indústria) ainda são referenciados como masculinos, limitando, portanto, a presença feminina (Carvalho *et al.*, 2010). Apesar de a presente análise incluir somente o grande conjunto de mulheres sem nenhuma outra distinção sobre suas características, cabe ressaltar que a mulher negra com nível de escolaridade inferior pode sofrer discriminação no ambiente de trabalho muito além do “teto de vidro” percebido pelas mulheres brancas instruídas (Leão *et al.*, 2017).

Outra questão relevante quanto ao total de trabalhadores por cargo e sexo é que, nos níveis mais elevados, como supervisor/coordenador, gerente e diretor/presidente, a presença das mulheres é substancialmente menor. Quando se observa especificamente o cargo de diretor/presidente, verifica-se que a representação das mulheres equivale a menos de um quinto, resultado inferior ao apresentado pelo relatório *Grant Thornton* (2016), de que as mulheres ocupam menos de um quarto dos cargos de liderança sênior em organizações de todo o mundo. Esse resultado se assemelha ao relatório do Instituto Ethos, de 2016, quanto à distribuição de pessoal por sexo, em que 13,6% e 31,3% do quadro executivo e gerência, respectivamente, são compostos por mulheres (Gonçalves, 2016). O mesmo relatório do ano de 2010 indicava 13,7% de mulheres no quadro executivo e 22,1% na gerência (Gonçalves, 2010).

Tais dados revalidam a afirmação de que as mulheres são sub-representadas nos níveis hierárquicos mais elevados e cargos de maior prestígio (Moreno-Gómez *et al.*, 2018; Gonçalves, 2016; Lima *et al.*, 2013; Madalozzo, 2011; Carvalho *et al.*, 2010). Sendo assim, mesmo que as transformações sociais e as mudanças no sistema produtivo tenham contribuído para a criação de novos espaços, em que homens e mulheres ocupam setores anteriormente dominados pela presença masculina (Chies, 2010), ainda é necessário um grande progresso no ambiente de trabalho (Pires *et al.*, 2010). Tal progresso, no contexto deste artigo, diz respeito a não somente permitir, mas oportunizar/facilitar (por meio de práticas de RH, por exemplo) a presença de mulheres em cargos de alto escalão, propiciando, conseqüentemente, a heterogeneidade de gênero nesses cargos, em que, geralmente, prevalece a figura masculina.

#### 4.2 Práticas de RH específicas para mulheres e diversidade composicional de gênero

Em relação às práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres, conforme apresentado na Tabela 2, mais da metade das empresas (62,47%) afirmaram não possuir práticas a esse respeito.

**Tabela 2**

Práticas de RH específicas para mulheres

Práticas de RH voltadas especificamente para mulheres	Frequência absoluta	Frequência relativa
Não há práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres	228	62,47%
Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher	61	16,71%
Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres a cargos de liderança	57	15,62%
Monitoram-se as diferenças salariais entre homens e mulheres	64	17,53%
Existem benefícios exclusivos para mulheres	74	20,27%
Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho	57	15,62%

Fonte: Baseada na pesquisa MEPT (2017).

Chama atenção o fato de quase 63% das 365 empresas não possuírem nenhuma prática específica para mulheres. Dentre as empresas que possuem práticas de RH voltadas especificamente para as mulheres, aquela apontada com maior frequência (20,27%) foi a de manter benefícios exclusivos para as mulheres, apesar de não haver informações sobre quais são esses benefícios. As demais práticas são adotadas por um número similar de empresas, que varia de 57 a 64 empresas. Destaca-se ainda que 34 firmas possuem uma das cinco práticas apresentadas; 22 apresentam duas práticas; 18 adotam três dessas práticas; 17 dispõem de quatro práticas; e somente 10 empresas oferecem todas as cinco práticas.

Diante desses números, constata-se que, apesar da presença de ações afirmativas visando aumentar a participação das mulheres em todos os campos, desde os anos 1960 (Ferrari *et al.*, 2018), são poucas as empresas (na amostra estudada) que dedicam uma atenção especial às mulheres trabalhadoras por meio de práticas de RH.

A fim de analisar a presença/ausência de práticas de RH e a composição de gênero, as empresas foram classificadas com base na proporção de mulheres em relação ao número total de trabalhadores, conforme apresentado na Tabela 3. As classificações abrangem: empresas predominantemente masculinas, moderadamente masculinas, heterogêneas, moderadamente femininas e predominantemente femininas, conforme os critérios apresentados na seção de procedimentos metodológicos.

Nota-se que as classificações prevalentes são moderadamente masculinas, heterogêneas e predominantemente masculinas, respectivamente. Nas empresas que não possuem nenhum tipo de prática, sobressai a classificação heterogênea. No entanto, as empresas predominantemente femininas, sem práticas de RH direcionadas às mulheres, correspondem a apenas 3% (resultado da seguinte divisão: 7/228). De forma similar, nas empresas que oferecem algum tipo de prática de RH voltada especificamente para as mulheres, a classificação “predominantemente feminina” também é baixa (em alguns casos, nula), indicando, em um primeiro momento, que a oferta de tais benefícios não parece se associar ao número de mulheres empregadas.

Os resultados apresentados na Tabela 3 mostram que as práticas voltadas às mulheres se encontram nas empresas que possuem composição de gênero mais masculina (três práticas), ou nas empresas heterogêneas (duas práticas). A maioria das empresas com perfil composicional mais feminino adota, muito modestamente, práticas em prol das mulheres. Este resultado pode significar que as empresas com proporção maior de mulheres não necessitam desenvolver práticas específicas para o desenvolvimento do quadro feminino, pois podem ter alcançado um nível próximo à paridade. Outra hipótese a ser pesquisada parte do pressuposto de que as empresas que possuem mais práticas voltadas às mulheres têm áreas de RH mais avançadas, são de grande porte, multinacionais e apresentam perfil composicional mais masculino. É preciso, contudo, ir além dos dados do perfil da organização como um todo, examinando a diversidade em cada função ou nível hierárquico, como na integração estrutural proposta por Cox (1991). Sendo assim, a porcentagem de mulheres nos diferentes cargos foi associada a ter ou não cada uma das práticas, por meio da análise de correspondência simples (ANACOR). Somente duas associações foram estatisticamente significativas, conforme resultados apresentados na Tabela 4.

**Tabela 3**

Presença/ausência de práticas de RH e composição de homens e mulheres nas empresas

	Pred. masculina	Mod. masculina	Heterogênea	Mod. Feminina	Pred. feminina	Total
Não há práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres	60	59	62	40	7	228
Há orientação para o desenvolvimento da carreira da mulher	15	22	16	7	1	61
Há comitês específicos para discutir a ascensão de mulheres em cargos de liderança	16	19	19	3	0	57
Monitoram-se as diferenças salariais entre homens e mulheres	15	16	19	14	0	64
Existem benefícios exclusivos para mulheres	18	23	14	17	2	74
Há um programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho	14	18	16	8	1	57

Fonte: Elaboração própria (2019).

**Tabela 4**

Análise de Correspondência Simples (ANACOR) – Porcentagem de mulheres nos cargos e práticas de RH

Cargos/ Práticas	Ter/Não ter prática de RH		Ter/Não ter orientação p/ desenvolvimento de carreira da mulher		Ter/Não ter comitês p/ discutir ascensão de mulheres		Monitorar/Não monitorar diferenças salariais entre homens e mulheres		Ter/Não ter benefícios exclusivos p/ mulheres		Ter/Não ter programa formal para ações de QVT das mulheres	
	$\chi^2$	p-valor	$\chi^2$	p-valor	$\chi^2$	p-valor	$\chi^2$	p-valor	$\chi^2$	p-valor	$\chi^2$	p-valor
Estagiário	1,848	0,764	6,920	0,140	6,992	0,136	1,351	0,853	1,800	0,772	10,565	<b>0,032**</b>
Trainee	1,705	0,790	4,705	0,319	8,405	0,078	5,027	0,285	1,466	0,833	2,772	0,597
Vendedor	2,540	0,638	6,468	0,167	6,860	0,143	1,215	0,876	2,353	0,671	1,537	0,820
Operacional	2,600	0,627	4,377	0,357	5,211	0,266	1,443	0,837	1,200	0,878	1,499	0,827
Administrativo	0,949	0,917	3,195	0,526	6,707	0,152	0,440	0,979	0,857	0,931	6,472	0,167
Técnico de nível médio	4,654	0,325	5,656	0,226	13,851	<b>0,008***</b>	1,889	0,756	1,976	0,740	7,152	0,128
Técnico de nível superior/especialista	6,728	0,151	4,025	0,403	4,638	0,326	5,052	0,282	6,483	0,169	6,195	0,185
Supervisor/Coordenador	0,949	0,917	3,195	0,526	6,707	0,152	0,440	0,979	0,857	0,931	6,472	0,167
Gerente	4,558	0,336	5,322	0,256	5,198	0,268	5,743	0,219	1,584	0,812	6,142	0,189
Diretor/Presidente	5,625	0,229	3,879	0,423	6,463	0,167	7,495	0,112	4,705	0,319	4,904	0,297

**Nota.** \*\*\* p < 0,01; \*\* p < 0,05; \* p < 0,1..

Fonte: Elaboração própria (2019).

A análise da Tabela 4 demonstra que, no âmbito das MEPT, a prática de ter comitês para discutir a ascensão de mulheres a cargos de liderança é associada ao cargo de técnico de nível médio ( $p < 0,01$ ). As proporções entre os atributos resultantes da ANACOR evidenciam que existe relação entre as empresas serem predominantemente masculinas e a inexistência de comitês, conforme a Tabela 5.

**Tabela 5.**

Presença/ausência da prática de RH “comitês para discutir a ascensão de mulheres” e a classificação de gênero no cargo de técnico de nível médio

		Técnico de nível médio					Total
		Pred. Masculina	Mod. Masculina	Heterogênea	Mod. Feminina	Pred. Feminina	
Comitês	Não há	36,32%	20,00%	14,21%	15,79%	13,68%	82,61%
	Há	62,50%	20,00%	12,50%	5,00%	0,00%	17,39%

**Nota.** Pred. = predominantemente; Mod. = moderadamente.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Destaca-se ainda que, nas empresas onde tal prática é presente, sobressai a classificação “predominantemente masculina”. Isso significa que não existe concomitância entre o aumento do número de empresas que adotam a prática de possuir comitês para discutir a ascensão de mulheres a cargos de liderança e o número de empresas heterogêneas e femininas (tanto moderadamente quanto predominantemente femininas).

A prática de RH relacionada à oferta de um programa formal para ações de QVT das mulheres também demonstra ser estatisticamente significativa, mas no cargo de estagiário ( $p < 0,05$ ). Neste cargo, existe relação entre as empresas serem predominantemente femininas e a inexistência de programas para ações de QVT das mulheres (ver Tabela 6). Sendo assim, apesar da maior presença de mulheres no cargo de estagiário, essa presença não se associa ao fato de as empresas possuírem práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres.

**Tabela 6.**

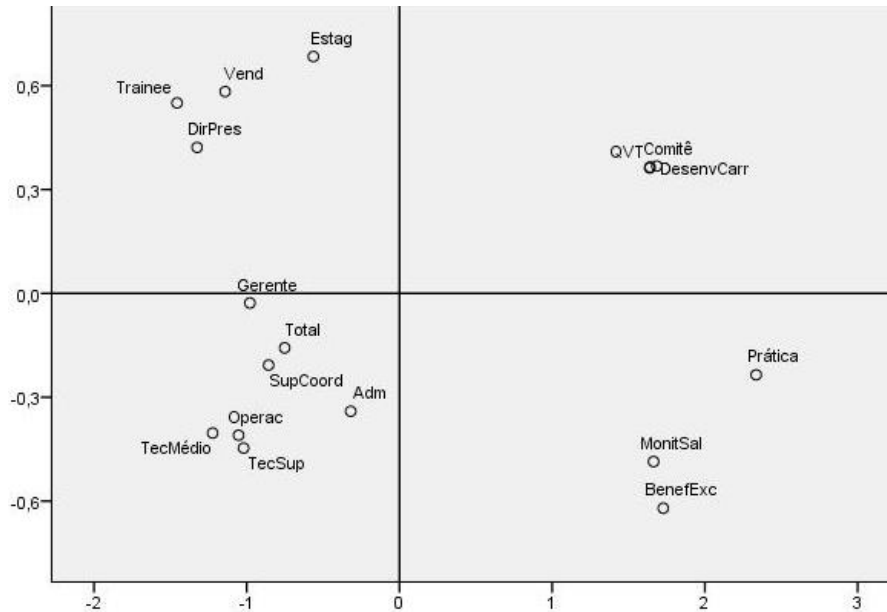
Presença/ausência da prática de RH “programa formal e estruturado para debater e empreender ações de melhoria da qualidade de vida das mulheres no trabalho” e a classificação de gênero no cargo de estagiário

		Estagiário					Total
		Predominantemente Masculina	Moderadamente Masculina	Heterogênea	Moderadamente Feminina	Predominantemente Feminina	
Prog. Formal	Não há	2,21%	18,14%	37,61%	22,57%	19,47%	82,18%
	Há	0,00%	24,49%	46,94%	26,53%	2,04%	17,82%

**Nota.** Pred. = predominantemente; Mod. = moderadamente.

Fonte: Elaboração própria (2019).

Nos demais cargos não foi percebida associação estatisticamente significativa entre ter ou não ter as práticas de RH analisadas no presente estudo e a igualdade de gênero nas empresas. Logo, contrastando com a hipótese defendida inicialmente – de que que as práticas de RH voltadas especificamente para as mulheres são associadas a uma maior igualdade de gênero nas organizações –, os resultados aqui apresentados confirmam que não existe tal associação, como pode ser observado na Figura 2. Conforme já foi constatado na literatura, há baixa heterogeneidade nas empresas brasileiras (Pereira *et al.*, 2012), sendo as mulheres sub-representadas nos níveis hierárquicos mais elevados e de maior prestígio (Moreno-Gómez *et al.*, 2018; Gonçalves, 2016; Lima *et al.*, 2013; Madalozzo, 2011; Carvalho *et al.*, 2010).



**Figura 2.** Mapa perceptual entre práticas de RH e porcentagem de mulheres nos cargos  
Fonte: os autores (2019).

Na Figura 2, as práticas de RH voltadas especificamente para as mulheres estão nos dois quadrantes do lado direito, enquanto os cargos se encontram nos quadrantes do lado esquerdo. Vale recordar que os cargos, da forma como estão apresentados, indicam a porcentagem de mulheres trabalhadoras em cada um deles. Sendo assim, as práticas e os cargos estariam próximos se a porcentagem de mulheres em determinado cargo fosse associada à oferta de uma prática específica.

Os resultados da pesquisa conduzem a algumas reflexões. Em primeiro lugar, devido ao baixo número de empresas que oferecem práticas de RH direcionadas às mulheres, a não associação entre a presença de práticas e a heterogeneidade nos diferentes cargos, e a sub-representação das mulheres em cargos mais elevados, destacam a importância da liderança para a elaboração de práticas nesse sentido e para a valorização da diversidade. Conforme aponta Sabharwal (2014), é essencial a presença de uma liderança comprometida, que utilize os talentos de todos os trabalhadores, independentemente de gênero, raça, idade, entre outras características visíveis ou invisíveis. Além disso, fazer da diversidade um elemento fundamental da estratégia organizacional; incorporar a diversidade nas organizações; engajar a alta administração nas práticas de diversidade; compartilhar as melhores práticas de diversidade; e criar ambientes de trabalho mais flexíveis e transparentes (Gillespie *et al.*, 2018; Andrade *et al.*, 2002) são práticas fundamentais para a obtenção da paridade de gênero nas organizações. Por último, mais pesquisas são demandadas no âmbito das questões de diversidade. Em especial no que diz respeito às mulheres, a necessidade de examinar mais intimamente suas experiências e as práticas de gênero nas organizações são resultado do aumento do número de mulheres no mercado de trabalho e da ausência de informações e pesquisas que se concentrem nessas questões dentro das organizações (Cutright, 2016).

## 5 Conclusões e Recomendações

O objetivo proposto nesta pesquisa foi examinar se as práticas de RH voltadas especificamente para o atendimento, a atração e a retenção de mulheres estão associadas à equidade de gênero nas organizações brasileiras. Os resultados obtidos por meio da ANACOR demonstraram que não existe tal associação. Apenas duas correspondências foram estatisticamente significativas; no entanto, essa significância não estava relacionada com a presença de uma prática de RH e um maior número de organizações heterogêneas. Diante de uma amostra de 365 empresas, representando um contingente superior a 250.000 trabalhadores, esses resultados revelam uma importante discrepância de gênero (*gender gap*) estampada nas Melhores Empresas Para Trabalhar. O que dizer das empresas que não participam desta pesquisa? No âmbito mundial, o Brasil encontra-se na 90ª classificação entre 144 países, no relatório *Global Gender Gap* de 2017, refletindo uma inequidade de gênero em várias dimensões analisadas (World Economic Forum, 2017). Ou seja, apesar de ter ocorrido significativa participação da mulher no mercado de trabalho e evolução do

papel da mulher na sociedade, Pires *et al.* (2010) alertam que ainda há progressos a serem conquistados no ambiente de trabalho.

A contribuição teórica deste estudo consiste em ampliar a compreensão acerca do papel estratégico das práticas de RH em prol da equidade de gênero no ambiente de trabalho, tema pouco estudado na literatura e, especialmente, em cooperar para um melhor entendimento a respeito da efetividade das práticas de RH para um ambiente organizacional diverso.

Quanto à contribuição prática, os resultados apresentados, principalmente as evidências associadas aos desafios da equidade de gênero nos variados níveis hierárquicos, podem ser relevantes para que empregadores e gestores adaptem ou modifiquem as práticas de RH e a própria gestão da diversidade, com vistas a desfrutar dos benefícios a ela associados. De modo geral, as práticas de gestão da diversidade eficazes (isto é, quando são fundamentadas em evidências) podem ser ferramentas importantes para gerentes e administradores aprimorarem o desempenho organizacional e a experiência de trabalho dos funcionários (Mor Barak *et al.*, 2016).

Já no que diz respeito à contribuição social, visto que as organizações buscam refletir a sociedade mais ampla em que estão inseridas, tratar de comportamentos que ampliem a diversidade de gênero (assim como outros tipos de diversidade) nas organizações torna-se cada vez mais essencial (Hekman *et al.*, 2017). Ademais, o estudo contribui para uma melhor compreensão sobre como as práticas de RH se relacionam com a diversidade de gênero nas organizações brasileiras, além de demonstrar como as mulheres estão sub-representadas nos cargos de trabalho mais elevados.

Quanto às limitações da pesquisa, uma delas é tratar as mulheres como um grupo homogêneo. Diferenças nos resultados podem surgir quando se considera que, dentro do grupo de mulheres, existem variações de idade, raça, etnia e orientação sexual, entre outras. Sendo assim, uma agenda de futuros estudos poderia contemplar uma abordagem interseccional, a fim de explorar as dimensões integradas de diversidade dentro do grande conjunto “mulheres”. Outra limitação está associada à restrição da amostra, que contempla somente as empresas que responderam ao questionário da MEPT, não sendo possível, portanto, generalizar os resultados. Novas pesquisas podem contemplar amostras diversas, bem como examinar os impactos da gestão da diversidade na cultura organizacional, nos processos de trabalho e nas estratégias e práticas de negócio.

## REFERÊNCIAS

- Ali, M., Kulik, C. T., & Metz, I. (2011). The gender diversity–performance relationship in services and manufacturing organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(7), 1464-1485.
- Andrade, A. L. S., Cappelle, M. C. A., Brito, M. J., Paula, A., Neto, & Vilas Boas, L. H. B. (2002). Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE-eletrônica*, 1(2), 2-15.
- Antunes, C. V., Carvalho, A. M., Neto, Lima-Souza, E. C. P. & Santos, C. M. M. (2018). O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. *Revista Alcance*, 25(3), 349-365.
- Barros, S. C. V. & Mourão, L. (2018). Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30(1), 1-11.
- Bruschini, M. C. A., & Ricoldi, A. M. (2012). Revendo estereótipos: o papel dos homens no trabalho doméstico. *Revista Estudos Feministas*, 20(1), 259-284.
- Cardoso, A. (2017). *Atitudes de mulheres com relação ao teto de vidro: um estudo em empresas do setor de tecnologia de informação e comunicação* (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. Recuperada de <http://tede.mackenzie.br/jspui/handle/tede/3627>.
- Carvalho, A. M., Neto, Tanure, B., & Andrade, J. (2010). Executivas: Carreira, Maternidade, Amores e Preconceitos. *RAE-eletrônica*, 9(1), 1-23.
- Chies, P. V. (2010). Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho. *Estudos Feministas*, 18(2), 507-528.
- Cox, T., Jr. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 34-47.
- Cutright, C. (2016). An overview of "Doing Gender" in women's organizations. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, 6(1), 1-15.

- Decreto nº 8.202, de 06 de março de 2014. (2014). Altera o Decreto nº 6.412, de 25 de março de 2008, que dispõe sobre a composição, estruturação, competências e funcionamento do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher - CNDM. Brasília, DF. Recuperado de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8202.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2014/Decreto/D8202.htm)>
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8(1), 23-40.
- Exame (2018). *As melhores empresas de VOCÊ/SA*. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/especiais/as-melhores-empresas-2018/>.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados: Modelagem Multivariada para Tomada de Decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.). *Diversity at Work: The Practice of Inclusion* (pp. 3-54). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ferrari, N. C., Martell, R., Okido, D. H., Romanzini, G., Magnan, V., Barbosa, M. C., & Brito, C. (2018). Geographic and gender diversity in the Brazilian Academy of Sciences. *Anais da Academia Brasileira de Ciências*, 90(2), 2543-2552.
- Gillespie, J. J., Dunsire, D., & Luce, C. B. (2018). Attaining gender parity: Diversity 5.0 and 10 best practices for global health care organizations. *The Health Care Manager*, 37(3), 195-204.
- Gipson, A. N., Pfaff, D. L., Mendelsohn, D. B., Catenacci, L. T., & Burke, W. W. (2017). Women and leadership: Selection, development, leadership style, and performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 53(1), 32-65.
- Gomes, J. B. B., & Silva, F. D. L. L. (2001). As ações afirmativas e os processos de promoção da igualdade efetiva. *Cadernos do CEJ*, 24, 86-123.
- Gonçalves, B. S. (Ed.) (2010). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas* (48p.). São Paulo: Instituto Ethos.
- Gonçalves, B. S. (Ed.) (2016). *Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas* (92 p.). São Paulo: Instituto Ethos.
- Grant Thornton. (2016). *Women in business: Turning promise into practice*. Grant Thornton International Business Report. Recuperado de [http://www.grantthornton.global/globalassets/wib\\_turning\\_promise\\_into\\_practice.pdf](http://www.grantthornton.global/globalassets/wib_turning_promise_into_practice.pdf)
- Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (2005). *Análise Multivariada de Dados* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Hassan, R., Marimuthu, M., & Johl, S. K. (2017). Bridging and bonding: How gender diversity influences organizational performance. *Global Business & Management Research*, 9(1), 117-126.
- Hekman, D. R., Johnson, S. K., Foo, M. D., & Yang, W. (2017). Does diversity-valuing behavior result in diminished performance ratings for non-white and female leaders? *Academy of Management Journal*, 60(2), 771-797.
- Hirata, H. (2002). Globalização e divisão sexual do trabalho. *Cadernos Pagu*, (17-18), 139-156.
- Hirata, H., & Kergoat, D. (2008). Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In A. O. Costa, B. Sorj, C. Bruschini, & H. Hirata (Orgs.) *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais* (pp. 3-54). Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2018). *Estatísticas do Cadastro Central de Empresas*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101590.pdf>
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology: A step-by-step guide for beginners* (3rd Ed.). London: Sage Publications.
- Leão, N., Candido, M. R., Campos, L. A., Feres, J., Júnior (2017). *Relatório das desigualdades de raça, gênero e classe* (21 p.). Rio de Janeiro: Grupo de Estudos Multidisciplinares de Ação Afirmativa (GEMAA).
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64-85.
- Lepak, D. P., & Shaw, J. D. (2008). Strategic HRM in North America: looking to the future. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(8), 1486-1499.

- Lima, G. S., Carvalho, A., Neto, Lima, M. S., Tanure, B., & Versiani, F. (2013). O teto de vidro das executivas brasileiras. *Revista Pretexto*, 14(4), 65-80.
- Lyness, K. S., & Grotto, A. R. (2018). Women and leadership in the United States: Are we closing the gender gap? *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 227-265.
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do Conselho de Administração: A falta de identificação pode ser motivo para a existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1), 126-137.
- Marinova, J., Plantenga, J., & Remery, C. (2015). Gender diversity and firm performance: Evidence from Dutch and Danish boardrooms. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(15), 1777-1790.
- Mor Barak, M. E. (2014). Defining diversity in a global context. In M. E. Mor Barak (Ed.). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace* (pp. 121-139). London: Sage Publications.
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88.
- Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y., & Brimhall, K. C. (2016). The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 40(4), 305-333.
- Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., & Vaillant, Y. (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, 33(2), 104-122.
- Pereira, J. B. C., Almeida, A. P., Cordeiro, J. G., Cestari, M. M. J., Alencar, L. Q., & Mendonça, A. L. M., Neto (2012). A percepção de justiça organizacional distributiva diante de ações que oferecem recursos e oportunidades à diversidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 11(1), 143-161.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(4), 670-683.
- Pires, F. M., Lucas, A. C., Andrade, S. M., Amorim, W. A. C., & Fischer, A. L. (2010). Gênero e as práticas de gestão nas Melhores Empresas para se Trabalhar no Brasil. *Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, 3(1), 81-94.
- Qin, J., Muenjohn, N., & Chhetri, P. (2014). A review of diversity conceptualizations: Variety, trends, and a framework. *Human Resource Development Review*, 13(2), 133-157.
- Richard, O. C., Kirby, S. L., & Chadwick, K. (2013). The impact of racial and gender diversity in management on financial performance: How participative strategy-making features can unleash a diversity advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(13), 2571-2582.
- Roh, H., & Kim, E. (2016). The business case for gender diversity: Examining the role of human resource management investments. *Human Resource Management*, 55(3), 519-534.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197-217.
- Santos, M. T., & Canen, A. (2007). Desafiando o preconceito racial: a escola como organização multicultural. *Educere et Educare*, 3(5), 125-139.
- Schneid, M., Isidor, R., Li, C., & Kabst, R. (2015). The influence of cultural context on the relationship between gender diversity and team performance: A meta-analysis. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(6), 733-756.
- Seierstad, C., & Kirton, G. (2015). Having it all? Women in high commitment careers and work-life balance in Norway. *Gender, Work & Organization*, 22(4), 390-404.
- Shin, D., & Konrad, A. M. (2017). Causality between high-performance work systems and organizational performance. *Journal of Management*, 43(4), 973-997.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133.
- Sojka, L. (2017). A typology of human resource management practices in terms of their contribution to organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership*, 6(2), 249-260.



Sorj, B., Fontes, A., & Machado, D. C. (2007). Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, 37(132), 573-594.

Sousa, L. P., & Guedes, D. R. (2016). A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. *Estudos Avançados*, 30(87), 123-139.

Wasserman, V. (2017). Book Review: The Oxford Handbook of Diversity in Organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 561-567.

World Economic Forum [WEF] (2017). The Global Gender Gap Report. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2017.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2017.pdf).