

PRÁTICAS CORPORATIVAS PARA PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO: UM ESTUDO ENTRE EMPRESAS PARTICIPANTES DO PACTO GLOBAL DA ONU

RESUMO

Cada vez mais, as organizações passam a priorizar o investimento em gestão de pessoas. Práticas corporativas passam a ser reconhecidas como um processo de valorização da diversidade, agregando valor à empresa e elevando seu potencial ao ter vantagens competitivas e inovação. Esta pesquisa tem como objetivo principal analisar as ações e políticas de educação corporativa, desenvolvimento institucional, comunicação e responsabilidade social corporativa em empresas participantes do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU) e que possuem políticas de promoção de igualdade de gênero, principalmente, acerca da execução de liderança feminina e representatividade de gênero em níveis estratégicos das organizações. A fim de alcançar o objetivo final foi realizado um estudo de casos múltiplos, por meio de entrevistas com especialistas em diversidade. Os resultados alcançados demonstram que a diversidade de gênero, de fato, tem feito parte da estratégia das empresas estudadas, porque trata-se de fortalecer a reputação da marca, além de gerar maior engajamento entre as equipes. Os benefícios, quando somados, geram diferencial competitivo. A contribuição da pesquisa é refletida na apresentação das práticas adotadas por empresas compromissadas com a sustentabilidade econômica e socioambiental, que podem ser úteis como *benchmark* para outras organizações.

Palavras-chaves: Práticas Corporativas. Pacto Global. Políticas Igualitárias de Gênero

1. INTRODUÇÃO

Inúmeras pesquisas empíricas em ciências sociais constataam que ainda há, nas sociedades contemporâneas, desigualdades entre mulheres e homens em relação à hierarquia profissional, mesmo considerando-se que as mulheres têm níveis de educação superiores aos dos homens em quase todos os níveis de escolaridade e, em praticamente todos os países industrializados (HIRATA, 2018.). Melhores níveis de educação não têm garantido às mulheres melhores oportunidades de empregos em relação aos homens. (ALMEIDA NETO, COSTA, HELAL, 2016).

No Brasil, seja no conjunto da população, seja no universo do trabalho, as mulheres são mais escolarizadas do que os homens, mas o rendimento médio delas é, em média, 25% inferior. Além disso, no Brasil, dados de 2016 indicam que 60,9% dos cargos gerenciais (públicos ou privados) são ocupados por homens, enquanto que, apenas 39,1% são ocupados pelas mulheres (IBGE, 2018).

Não se trata de uma realidade brasileira apenas. Estudo francês indica que as mulheres se candidatam, com menos frequência, a empregos bem remunerados porque o horário de trabalho é menos compatível com suas atribuições familiares. Quando se candidatam, há, por parte dos recrutadores, uma preferência por homens. De fato, homens qualificados são mais frequentemente contratados do que mulheres qualificadas para empregos bem remunerados. (GOBILLON, MEURS, ROX, 2015).

As causas dessas desigualdades são socialmente construídas, moldadas ao longo da história das relações sociais. Suas raízes estão fundamentadas no patriarcado. Na maioria das sociedades, há diferenças e desigualdades entre mulheres e homens nas funções e responsabilidades atribuídas, atividades desenvolvidas, acesso e controle sobre os recursos, bem como oportunidades de tomada de decisão. Dados do IBGE, por exemplo, indicam que no Brasil há

predominância feminina nos cuidados de pessoas e afazeres domésticos, aos quais as mulheres trabalhadoras dedicam 73% mais horas do que os homens (IBGE, 2018).

Sendo um problema estrutural, a resposta exige o engajamento de diferentes agentes sociais. Organismos transnacionais como a Organização das Nações Unidas (ONU) têm procurado dar destaque à pauta da desigualdade de gênero. O Pacto Global da ONU, maior iniciativa de sustentabilidade corporativa do mundo, é um chamado dirigido especificamente às empresas, para que alinhem suas estratégias e operações nas áreas de Direitos Humanos, Trabalho, Meio Ambiente e Anticorrupção. Entre suas pautas, está a igualdade de gênero, definida como a equivalência social entre os gêneros humanos, por meio da padronização de oportunidades de forma justa entre o sexo masculino e o sexo feminino. É a aplicação da premissa que afirma que os homens e as mulheres devem contar com as mesmas oportunidades de desenvolvimento, não havendo hierarquia tampouco submissão de um perante o outro (PACTO GLOBAL, 2011). Várias iniciativas têm sido desenvolvidas por organismos internacionais. Uma delas consiste no WEPs (*Women's Empowerment Principles*), iniciativa da ONU Mulheres e do Pacto Global. Os WEPs são um conjunto de Princípios que oferecem orientação às empresas sobre como promover a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres no local de trabalho, no mercado e na comunidade. Estabelecem padrões internacionais de trabalho e direitos humanos, fundamentados no reconhecimento de que as empresas têm uma participação e uma responsabilidade pela igualdade de gênero e empoderamento das mulheres. Os sete princípios abordam o papel da liderança no estabelecimento da igualdade de gênero; o tratamento justo de homens e mulheres e o apoio aos direitos humanos e à não discriminação; a garantia da saúde, segurança e bem-estar de trabalhadores e trabalhadoras; a promoção da educação, formação e desenvolvimento profissional das mulheres; a implementação de práticas de empoderamento das mulheres em toda a cadeia de suprimentos; a promoção da igualdade e a mediação e publicização dos progressos alcançados para alcançar a igualdade de gênero (ONU MULHERES; PACTO GLOBAL DAS NAÇÕES UNIDAS, 2016).

Ademais, a questão da diversidade tem ganhado notoriedade entre acadêmicos, executivos e especialistas do mundo do trabalho. Tem deixado de ser apenas um tema teórico para se transformar em planos de ações que promovam oportunidades igualitárias para diferentes públicos minoritários em empresas de diferentes portes, principalmente, em empresas multinacionais e em cargos estratégicos e de liderança. Uma das possíveis razões que explica esse fenômeno é a crença de que a inclusão de minorias historicamente discriminadas melhoraria o ambiente de trabalho (McKinsey & Company, 2018).

Sendo assim, e com tais argumentos apresentados, essa pesquisa procura responder à seguinte questão de pesquisa: como as empresas participantes da Rede Brasil do Pacto Global da ONU adotam práticas corporativas para o fomento de políticas igualitárias de gênero no âmbito empresarial?

O objetivo da pesquisa é identificar e analisar as práticas corporativas que contribuem para que empresas participantes da Rede Brasil do Pacto Global da ONU atinjam o quinto Objetivo do Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 para garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública.

A contribuição da pesquisa é refletida na apresentação das práticas adotadas por empresas compromissadas com a sustentabilidade econômica e socioambiental, que podem ser úteis como *benchmark* para outras organizações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse tópico aprofunda as questões teóricas inicialmente abordadas na introdução, com o objetivo de se ter uma base analítica para a pesquisa empírica.

2.1 Sexo versus gênero

Enquanto sexo se refere às categorias inatas do ponto de vista biológico, ou seja, algo relacionado com feminino e masculino, o gênero diz respeito aos papéis sociais relacionados a mulher e o homem (Moser, 1989). Há vastas discussões sobre os fatores biológicos e culturais, assim como dos elementos que particularizam homens e mulheres. Aqueles que adotam a perspectiva biológica, do sexo, levam em conta características bioquímicas e fisiológicas como, por exemplo, comparações entre a habilidade de meninas e meninos na resolução de problemas matemáticos e a diferença entre os cérebros masculino e feminino (Haraway, 2004). Na perspectiva cultural ganha importância o conceito de gênero, que critica a condição de homem e mulher fixada na diferença sexual. “Procura promover a distinção entre sexo e gênero, entre o que é e o que socialmente se constrói” (Peloso; Carvalho; Higarashi, 2008)

Saffioti (1987), ao estudar os aspectos sociais de subordinação e submissão entre o vínculo do masculino e feminino, analisou que as figuras femininas possuíam relação de subordinação devido ao patriarcado, marcadas pela ausência de protagonismo nos rumos de suas vidas e carreiras profissionais. Paralelo ao sistema de patriarcado, o capitalismo exibe um “sistema de dominação” que se expressa em campos políticos e ideológicos e um “sistema de exploração” presente no campo econômico.

Para Maracci (2013) o desenvolvimento psicológico humano decorre da dimensão da socialização de gênero por meio de ferramentas culturais. A partir dessa premissa, os indivíduos constroem significados pessoais de forma subjetiva. O autor menciona as narrativas das experiências de infância de mulheres e o significado dado por elas, de acordo com o que reproduzem e ressignificam anos mais tarde. Por meio de pesquisa empírica, observou que as vivências infantis das mulheres foram reproduzidas como arquétipos para suas vidas adultas. Com essa observação foi possível entender a origem de paradigmas de gênero como um fator-chave para suas visões de mundo. Ainda segundo o estudo, quando a mulher, em seu estado infantil, cresceu em uma família patriarcal e conservadora, notou-se que a suas determinações para a vida se aproximavam de papéis de esposa e mãe e menos com a identidade na ambição profissional e independência afetiva de seus maridos

2.2. Abordagem de gênero como fator social e econômico

A literatura internacional tem alertado sobre a contínua reprodução das fortes assimetrias entre o fenômeno da expansão universitária, majoritariamente feminina, e a predominância hierárquica dos homens nos postos mais altos e mais bem remunerados das organizações (CAPPELLIN, 2008). Acordos internacionais enfatizam a prioridade da educação das mulheres e justificam-na como estratégia de combate à desigualdade social e ao subdesenvolvimento” (ROSEMBERG, 2001).

Em diferentes setores da economia, as empresas são instrumentos relevantes para a busca por igualdade de gênero, principalmente com o advento das denúncias contra salários diferenciados entre homens e mulheres ocupando as mesmas funções e do apelo midiático em torno do tema. O enaltecimento de práticas de diversidade e igualdade de gênero se tornaram práticas associadas à Responsabilidade Social Corporativa (OBSERVATÓRIO SOCIAL, 2004; INSTITUTO ETHOS, 2007).

Até a década de 1970 eram discutidos os fatores de causa e efeito da maternidade na vida profissional das mulheres, sendo justificativa para a redução das taxas femininas nas tarefas profissionais a partir de 25 anos, quando, antecipadamente, previa-se que os filhos estavam na fase infantil. Sobre esse aspecto, Bruschini (1995) defende que o trabalho feminino não depende tão somente da demanda do mercado e das suas qualificações para atendê-la, mas decorre também de uma articulação complexa de características pessoais e familiares. A presença de filhos, associada ao ciclo de vida das trabalhadoras, à sua posição no grupo familiar - como cônjuge, chefe de família etc. e a necessidade de prover ou complementar o sustento do lar, são

fatores que estão sempre presentes nas decisões das mulheres de ingressar ou permanecer no mercado de trabalho. Ainda há uma hierarquia dos sexos na sociedade que se reflete no mercado de trabalho (AZEVEDO, 2007).

Por outro lado, o estudo *Delivering through Diversity* da consultoria McKinsey & Company (2018), no qual mil empresas globais foram analisadas, defende que o acesso das mulheres ao mercado de trabalho tem impacto positivo na competitividade das empresas. O estudo mostra que times de executivos com maior variedade de perfis mostram resultados superiores em lucratividade empresarial. As empresas com maior diversidade de gênero da amostra (quartil superior) possuem 21% mais chances de apresentar resultados acima da média do mercado, se comparadas as empresas com menor diversidade do grupo. Em contrapartida, o mesmo estudo aponta que há apenas uma mulher em cargo de chefia para cada dez homens no perfil de empresas analisado.

Barta, Kleiner e Neumann (2012) analisaram a performance de 180 empresas que desenvolviam políticas de diversidade na formação de equipes de executivos – em termos de gênero e nacionalidade – no período de 2008 a 2010, e concluíram que organizações que apresentavam maior diversidade obtiveram resultados financeiros superiores. A amostra analisada teve retorno sobre o patrimônio líquido 53% maior que as demais. Em adição, o lucro antes do imposto de renda foi cerca de 14% maior, quando comparadas às empresas com menores índices de diversidade.

2.3. Diversidade de Gênero

A gestão da diversidade nas empresas pode ser entendida como a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 1990 apud AQUINO ALVES E GALEÃO SILVA, 2004). Muitas empresas vêm buscado adotar práticas de gestão da diversidade no sentido de formar e administrar equipes heterogêneas tanto quanto a aspectos biográficos - como gênero, idade e raça – como a aspectos subjetivos - como personalidade, educação e valores. O gerenciamento da diversidade no mundo do trabalho fomenta a valoração dos recursos atrelados aos retornos de uma empresa (FLEURY, 2000). Horwitz e Horwitz (2007) mencionam que apenas ações de diversidade entre times não é suficiente. É fundamental segmentar a diversidade em categorias para uma estratégia eficiente e eficaz, de modo a correlacionar a produtividade e retornos nos diferentes tipos de perfis unidos no ambiente de trabalho.

Mendes (2005) lista alguns motivos que aumentaram a importância da diversidade nas organizações e, conseqüentemente, trouxeram o tema como pauta para as corporações, como: mobilizações sociais, globalização, trabalho multifuncionais, responsabilidade social, dentre outros fatores. O tema, considerado uma tendência para a definição de metas e objetivos das empresas, possui como base relatórios que associam a diversidade das equipes com o crescimento de produtividade, inovação e performance. Conseqüentemente, os resultados podem ser impactados positivamente.

Aquino Alves e Galeão Silva (2004) defendem que práticas corporativas e times com indivíduos diversos são um norte que guiam organizações, assim como Coutinho (2006) afirma que muitas empresas buscam cada vez mais utilizar sua força de trabalho como diferencial competitivo, não somente para justificar uma empresa que seja socialmente responsável ou que tenha políticas compensatórias, o que pode ser identificado como diferencial no mercado, mas também trabalhando com a diferença cultural de seus colaboradores como uma vantagem competitiva significativa.

Fleury (2000) alerta que ainda existem contradições acerca do tema diversidade e seu efetivo retorno para a empresa, pois as empresas podem ser impactadas positiva ou negativamente, a depender do contexto, abordagem e a relevância do tema para a alta liderança.

2.4. O fenômeno do Teto de Vidro

O efeito do teto de vidro (*glass ceiling*) ou “labirinto organizacional” diz respeito às barreiras sutis e imperceptíveis no mundo do trabalho que influenciam tanto nas oportunidades de carreira como na ascensão profissional das mulheres. Segundo Miranda (2006, p.15) “o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente, forte o suficiente para evitar a passagem das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados nas organizações onde trabalham”. Meyerson e Fletcher (2000, p. 136) afirmam que “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar”. Corroborando o conceito de teto de vidro, Probst (2003, p. 2) afirma que “a inserção da mulher no mundo do trabalho vem sendo acompanhada por elevado grau de discriminação, não só no que tange à qualidade das ocupações [...], mas principalmente no que se refere à desigualdade salarial.” O Instituto Ethos (2013) aponta um aumento do número de mulheres no mercado de trabalho formal e em posições de liderança, porém argumenta que há um afinilamento hierárquico, ou seja, conforme aumentam as atribuições de liderança e comando nas organizações, há uma menor proporção de mulheres em tais posições.

As teorias feministas enfatizam que o mercado de trabalho reflete a realidade social dos estereótipos de gênero, resultando em discriminações contra as mulheres, uma vez que as situações de emprego e de escolha de profissões e de carreiras são resultantes de um processo de socialização com viés de gênero, em que as melhores oportunidades de emprego e de carreira são ofertadas “naturalmente” ao gênero masculino (CEBRIÁN e MORENO, 2015).

2.5 O conceito de interseccionalidade

O conceito de interseccionalidade proposto por Degele e Winker (2007, apud Mattos, 2011), autoras alemãs, tem propiciado discussões com o objetivo de compreender a dinâmica da dominação social, trazendo como ideia básica a possibilidade de explicar como as normas, valores, ideologias e discursos influenciam tanto as estruturas sociais, quanto a constituição de identidades. Este conceito ajuda a entender e esmiuçar a complexidade da situação de pessoas e grupos, tentando explicar a origem da correlação de diferentes fatores como: vulnerabilidades, violências, discriminações, também chamados de eixos de subordinação, que acontecem de modo simultâneo na vida dos indivíduos.

Esta perspectiva aborda e viabiliza o entendimento da existência ou não de desvantagens produzidas pela sociedade desigual sobre os indivíduos, permitindo ainda, compreender e analisar de forma mais precisa a articulação entre as questões de gênero, raça/etnia, classe social, moradia, idade, orientação sexual, corpo, dentre outras categorias, considerando que estes fatores não se desenvolvem de modo isolado, nem afastam outros fatores passíveis de produzir desigualdades e injustiças da vida cotidiana. A presença de outros fatores ao mesmo tempo potencializa os efeitos de ambos, assim como propicia as condições necessárias para que outras violações de direitos ou de criação de privilégios e desigualdades se instalem. Estas categorias sociais, não são “naturais” ou “biológicas”, são construídas e inter-relacionadas e como estas estruturam a vida das pessoas (MÉNDEZ, 2014, pg. 56).

Crenshaw (1994, p. 54) afirma que essas intersecções de raça e gênero, "podem contribuir para estruturar suas experiências (das mulheres negras)". A interseccionalidade é um conceito para "levar em conta as múltiplas fontes da identidade", embora não tenha a pretensão de "propor uma nova teoria globalizante da identidade" (CRENSHAW 1994, p. 59). A autora propõe a segmentação de interseccionalidade em duas condições: a "interseccionalidade estrutural" entendida como a forma que as mulheres negras são percebidas nessa intersecção de etnia e gênero, assim como as deduções da experiência de violências e estupro. A "interseccionalidade política" tem embasamento na perspectiva de marginalização e violência de mulheres negras (CRENSHAW, 1994, p. 54). Corroborando com o tema, Bilge, 2009, p. 70 propõe que:

A interseccionalidade remete a uma teoria transdisciplinar que visa apreender a complexidade das identidades e das desigualdades sociais por intermédio de um enfoque integrado. Ela refuta o enclausuramento e a hierarquização dos grandes eixos da diferenciação social que são as categorias de sexo/gênero, classe, raça, etnicidade, idade, deficiência e orientação sexual. O enfoque interseccional vai além do simples reconhecimento da multiplicidade dos sistemas de opressão que opera a partir dessas categorias e postula sua interação na produção e na reprodução das desigualdades sociais (Bilge, 2009, p. 70).

Essa abordagem traz questões sobre como o encontro destes diferentes fatores/categorias/marcadores sociais, inferem e interferem direta ou indiretamente no contexto de cada indivíduo e grupo e como estes agem sobre os mesmos, permitindo refletir a forma como esses elementos estão conectados, visto que os mesmos não se dão de modo isolado, nem excluem outras categorias possíveis de produzir desigualdades, podendo gerar múltiplas formas de desigualdade social, repressão e poder. (MATTOS, 2011)

De acordo com o estudo “Perfil social e de gêneros das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas”, do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em parceria com o Instituto Ethos, de 2018, apontou que 1,6% de mulheres negras ocupavam cargos de gerência e 0,4% estavam em quadros executivos. A pesquisa feita em 2017 pela PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio) divulgada pelo IBGE mostra a diferença salarial média entre uma mulher negra e um homem branco, em 60% podendo chegar a 80% em alguns cargos.

2.6 O Pacto Global da ONU

O Pacto Global foi apresentado pelo então Secretário Geral da ONU, Kofi Annan, no Fórum Econômico Mundial (Fórum de Davos) de 1999, com o objetivo de engajar o setor privado em prol dos 17 ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030. Foi lançado oficialmente em 2015, constituindo-se como uma iniciativa mediadora entre os ODS e as empresas. O Pacto Global é uma iniciativa voluntária que fornece diretrizes para a promoção do crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras. Sua atuação é pautada por dez princípios apresentados no Quadro 1 (Pacto Global, 2017).

Todos os participantes do Pacto Global da ONU assumem o compromisso de implementar os 10 Princípios do Pacto Global em suas estratégias de negócio e operações diárias. Quem integra a iniciativa assume ainda a responsabilidade de contribuir para o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Como principal canal da ONU com o setor privado, o Pacto Global tem a missão de engajar as empresas para esta nova agenda de desenvolvimento. Para tornar esse compromisso público e transparente, os participantes devem publicar relatórios periódicos sobre os progressos realizados e, se possível, em relação aos ODS da ONU. Caso o participante deixe de cumprir os prazos de envio dos relatórios, ele poderá ser desligado do Pacto Global.

Quadro 1 – Divisão dos 10 Princípios do Pacto Global por temáticas

Macrotema	Princípios Pacto Global
Direitos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> Respeitar e apoiar os direitos humanos reconhecidos internacionalmente na sua área de influência. Assegurar a não participação da empresa em violações dos direitos humanos
Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Apoiar a liberdade da associação e reconhecer o direito à negociação coletiva Eliminar todas as formas de trabalho forçado ou compulsório Erradicar todas as formas de trabalho infantil da sua cadeia produtiva Estimular práticas que eliminem qualquer tipo de discriminação no emprego
Meio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> Assumir práticas que adotem uma abordagem preventiva, responsável e proativa para os desafios ambientais

	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver iniciativas e práticas para promover e disseminar a responsabilidade socioambiental • Incentivar o desenvolvimento e a difusão de tecnologias ambientalmente responsáveis
Combate à corrupção	<ul style="list-style-type: none"> • Combater a corrupção em todas as suas formas, incluindo a extorsão e o suborno

Fonte: elaboração própria de acordo com o Pacto Global, Rede Brasil (2020)

Para auxiliar as empresas brasileiras na implantação de ações para a equidade de gênero, a Rede Brasil do Pacto Global lançou um movimento denominado “Equidade é prioridade”, que visa aumentar a quantidade de mulheres em cargos de alta liderança (a partir de gerência-sênior). As empresas que participam do movimento assumem compromisso com seus colaboradores e colaboradoras, com a comunidade empresarial e com a sociedade, de trabalhar para resolver a questão da desigualdade de gênero. O movimento define como metas que as empresas devem ter 30% de mulheres ocupando cargos de alta liderança até 2025, ou ter 50% de mulheres em cargos de alta liderança até 2030. A iniciativa está alinhada à Meta 5.5 dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS): garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública. (REDE BRASIL PACTO GLOBAL, 2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Severino (2007) existem diferenças significativas na maneira de se praticar a investigação científica, oriundas dos diferentes enfoques que se pode adotar no tratamento com os objetos de estudo e nos aspectos de destaque da pesquisa. Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados no presente estudo. Serão descritos a metodologia utilizada, os critérios adotados para a escolha dos casos e as técnicas empregadas na coleta e análise de dados.

Quanto a sua natureza, a presente pesquisa pode ser classificada como pesquisa aplicada, porque busca gerar conhecimentos úteis sobre as práticas de empresas participantes do Pacto Global, atuantes no Brasil, para promoção de políticas igualitárias de gênero.

A abordagem desta pesquisa pode ser classificada como qualitativa, tendo em vista que seu objetivo é interpretar como as empresas estudadas estruturam práticas e ações corporativas para fomento de políticas igualitárias de gênero, não possuindo como finalidade analisar o fenômeno em sua amplitude, mas sim em profundidade.

Este estudo, quanto aos seus objetivos, tem caráter exploratório que, como o próprio nome diz, explora os problemas em estudos onde o nível de conhecimento ainda é baixo. Este tipo de estudo é apropriado para questões de pesquisa pouco estudadas e temas onde há diversas questões a serem estudadas. Busca, ainda, proporcionar maior familiaridade com o problema, com o propósito de deixá-lo mais evidente e construir hipóteses sobre o assunto (SAMPIERI, 2006; SEVERINO, 2014). A pesquisa ora em pauta busca explorar o vínculo entre empresas signatárias do Pacto Global da ONU, atuantes no Brasil, e ações que as mesmas fazem em prol do fomento da equidade de gênero. É descritiva, porque visa descrever quais são as práticas/ações corporativas.

Em relação aos procedimentos técnicos, esta pesquisa classifica-se como um estudo de casos múltiplos, pois de acordo com Yin (2001, p.31): “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [...]”. Para o autor, o método de estudo de casos múltiplos deve ser utilizado quando o pesquisador opta por lidar com as condições contextuais. O estudo de casos múltiplos envolve procedimento de replicações que ajudam a desenvolver explicações teóricas mais aprofundadas. (YIN, 2015, p. 209).

A definição das unidades de análise foi por conveniência. Para se ter acesso a essas empresas, contou-se com a ajuda da direção da Rede Brasil do Pacto Global. Após os contatos com as empresas participantes da Rede, definiram-se três empresas de diferentes setores, elétrico, tecnologia e petroquímico, que atenderam aos critérios: destaque no desenvolvimento de ações de diversidade e de empoderamento feminino; participantes da Rede Brasil do Pacto Global; e acessibilidade. Por motivo de confidencialidade, foram denominadas como Alfa, Beta e Gama. Para a seleção dos especialistas em diversidade, buscou-se representantes que já possuem longos anos atuando com a temática sendo responsáveis, em suas empresas, pela disseminação interna dos princípios do Pacto Global. O quadro 2 apresenta a caracterização das empresas e dos respondentes.

Quadro 2 – Perfil das Empresas Estudadas

	Natureza	Segmento de atuação	País de origem	Nível de engajamento na Rede Brasil do Pacto Global	Prêmio WEPs	Entrevistado
Alfa	Economia Mista	Elétrico	Brasil	Membro do Comitê Brasileiro do Pacto Global	Não venceu	Diretor de Desenvolvimento Institucional e Diversidade
Beta	Privada	Tecnologia	Alemanha	Participante da Rede Brasil do Pacto Global	Vencedora na categoria ouro	Gerente de Produtos e líder por 4 anos do <i>Business Women Network</i>
Gama	Privada	Petroquímica	Brasil	Membro do Comitê Brasileiro do Pacto Global	Vencedora na categoria bronze	Diretora de RH e Diversidade

Fonte: elaboração própria (2020)

Para a coleta de dados, utilizou-se a técnica da entrevista semiestruturada. Todas as entrevistas foram feitas a distância, por intermédio de ligações via telefone ou *Skype* e registradas por meio de gravação de áudio e, posteriormente, transcritas.

Para efeito de análise, foi utilizada a técnica de síntese cruzada dos casos, visando explorar se os casos estudados replicam ou contrastam uns em relação aos outros. Por fim, os dados coletados foram analisados da seguinte maneira: as respostas das entrevistas com os especialistas em diversidade foram comparadas entre si e com a teoria, sempre em concordância com a pergunta de pesquisa e o objetivo geral definidos no capítulo 1. Sendo assim, o próximo capítulo apresentará a análise dos dados coletados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo a apresentação e análise dos dados coletados na pesquisa. Consoante ao objetivo do estudo, os dados foram segmentados em três grandes grupos: Treinamento e Desenvolvimento, Desenvolvimento Institucional e Comunicação Corporativa e Responsabilidade Social Corporativa. O quadro 3 apresenta uma síntese das práticas levantadas durante a pesquisa. Na sequência, cada uma dessas práticas serão discutidas com mais detalhes.

Quadro 3 – Práticas organizacionais corporativas para promoção da igualdade de gênero

PRÁTICAS CORPORATIVAS	EMPRESA ALFA	EMPRESA BETA	EMPRESA GAMA
-----------------------	--------------	--------------	--------------

Treinamento e Desenvolvimento	- Universidade Corporativa para promover treinamentos e aspectos de responsabilidade social corporativa	- Treinamentos específicos para mulheres com o apoio do RH e Universidade Corporativa - Desenvolvimento de carreira	- Treinamentos e conscientização sobre o tema de diversidade e equidade de gênero para o público interno
Desenvolvimento Institucional e Comunicação Corporativa	- Sensibilização de lideranças por meio dos comitês - Definição de metas e indicadores para acompanhamento - Comitês de gênero, etnia e voltados ao público LBTQI+ para definir plano de ação para as temáticas - Ações pontuais em datas comemorativas e palestras com especialistas externos - Campanhas, palestras e comunicação interna	- Employee Networkings com grupos específicos para gerar ações internas - Campanhas, palestras e comunicação interna - Publicação de vagas que não deem ideia de discriminação	- Fóruns para discussão de temas relacionados à diversidade - Campanhas, palestras e comunicação interna - Sensibilização e conscientização de lideranças
Responsabilidade Social Corporativa	- Universidade Corporativa com foco em Responsabilidade Social	- Projetos de Responsabilidade Social em prol de diversidade de gênero no ramo da tecnologia - Tentativa de igualar salários, promoções, treinamentos e demissões - Programa de amadrinhamento de mulheres no período após a licença maternidade	- Mudanças em infraestrutura das condições de trabalho - Projetos de Responsabilidade Social em prol de diversidade de gênero

Fonte: Elaboração própria (2020)

4.1. Treinamento e Desenvolvimento

Para os especialistas entrevistados, as ações corporativas servem como forma de conscientização para o público interno das empresas sobre a equidade de gênero. São práticas socialmente responsáveis a partir do momento que educam, treinam e conscientizam, por meio da comunicação interna, indivíduos que levarão esse capital intelectual adquirido para outros ambientes da sociedade, como, por exemplo, em seus lares e para seus familiares, disseminando conceitos e práticas desenvolvidos nas empresas.

Quando questionado sobre como a empresa empodera mulheres e homens em ações para conscientização de oportunidades igualitárias de gênero, o entrevistado A começou dizendo que existe uma Universidade Corporativa de Responsabilidade Social que aborda temas estratégicos para o negócio. O especialista indica que, quando a Empresa Alfa possui demandas de capacitação e treinamentos para atingir o ecossistema das empresas Alfa, contratação de consultorias ou propostas de ação educacional focadas em questões de gênero e raça, as demandas são direcionadas para a Universidade Corporativa, sendo responsável pela definição e estruturação das ações:

A Universidade Corporativa da empresa Alfa possui uma escola interna de Responsabilidade Social que procura abordar temas estratégicos e busca desenvolver capacitações e treinamentos nessa temática. Tudo o que a gente tem de Responsabilidade Social, que a gente pensa em termos de capacitação, contratação de consultores, se a gente precisa pensar numa proposta de ação educacional, a estruturação disso passa sempre pela Universidade Corporativa.

A entrevistada B enfatizou a existência de treinamentos desenvolvidos pela Universidade Corporativa da empresa Beta voltado à diversidade e inclusão:

A gente tem um treinamento de diversidade e inclusão. Chama Focus on Inside e a gente tem um treinamento de Compliance para a diversidade e inclusão. Esse treinamento deve ser feito por todos e acredito que não serve só para a pessoa enquanto colaborador, serve para ela como cidadão.

A entrevistada G reforçou a importância de treinamentos desenvolvidos pela empresa Gama, apontando a importância de desenvolver uma estratégia voltada para a transformação da sociedade, com insumos oriundos da Educação Corporativa:

Nós entendemos que temos, dentro da nossa estratégia, uma tríade de transformação que a gente acredita. A partir do momento que a gente educa e sensibiliza pessoas sobre o tema, tanto integrantes quanto pessoas externas, estamos preparando-as para transformar as empresas e o locais em que elas estão, conseqüentemente, transformando a sociedade como um todo. A gente tem muitas ações internas e externas de Educação Corporativa, treinamentos sobre o tema.

4.2. Desenvolvimento Institucional e Comunicação Corporativa

Acerca, especificamente, do empoderamento feminino, o entrevistado A explicou que, desde 2004, por decisão do Ministério de Minas e Energia, nasceu o Plano PNPM – Plano Nacional de Políticas para as Mulheres e em 2005 a SPM – Secretaria de Políticas para as Mulheres lançou um programa no qual as empresas pioneiras na iniciativa foram as estatais. O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça viabilizou discussões sobre diversas abordagens para o setor empresarial e em especial na empresa Alfa:

Ele cria mecanismos, comitês, que são responsáveis por tratar a temática dentro das empresas, definindo metas e indicadores, atuando diretamente na cultura organizacional e na gestão de pessoas, por meio de ações que vão estimular, sensibilizar, e que vão fazer com que as pessoas repensem e reflitam sobre o tema da cultura organizacional. E, junto com isso, a gente tem que pensar em ações que possam mexer na estrutura de gestão, então, nesse aspecto, esses comitês começam a pensar em ações de palestras, ações...

Exemplo similar é apontado pela entrevistada B, que relata algumas ações que envolvem a atração e retenção de talentos, tentativa de igualar salários de homens e mulheres, oportunidades de promoções, treinamentos para ambos os públicos e, alguns específicos para o público feminino, e até demissões:

Existe o RH, que tem as ações específicas e que trabalha em cooperação com a Comunicação e trabalha em cooperação com aquilo que a gente fala que são as Employee Networks. Nas outras empresas são conhecidas como os grupos de afinidades [...] então, a gente tem essa cultura de respeito e, em seguida, essas ações de manutenção e conhecimento daquela Employee Network. Ao longo do ano, a gente tem as palestras, onde a gente trata de questões pertinentes ao tema. Tanto de pessoas que tenham conhecimento e possam compartilhar isso nessas redes, em reuniões periódicas ou pessoas que a gente traz do mercado para falar para gente quais são as melhores práticas, o que está acontecendo, quais são os programas.

A entrevistada G aponta que, a partir de 2014, foram necessárias ações estruturais. Por se tratar de uma empresa petroquímica, foi necessário construir banheiros com distinção de gênero e uniformes para funcionárias do setor industrial que se adaptassem ao corpo feminino. Após essas decisões, a empresa procurou conscientizar os funcionários quanto ao tema de diversidade, ao afirmar que existe o Fórum Empresa Gama de Diversidade e Inclusão:

Ele é um fórum anual e presencial em todo o Brasil. E a cada edição a gente aborda um tema diferente. Então, nesse fórum, a gente já abordou viés inconsciente, a gente já abordou questões de gênero, falamos sobre equidade de gênero, já abordamos sobre questões raciais. Essa é uma das ferramentas de educação e comunicação internamente que a gente tem para chegar a todos os integrantes.

O entrevistado A enfatizou que: “outro ponto, bem importante é que a alta gestão seja patrocinadora, de fato, da diversidade de gênero”. Nesse aspecto, a especialista G complementa ao demonstrar que:

O ponto que a gente percebeu durante essa trajetória, é que, principalmente, os líderes não entendiam por que a gente trabalhava diversidade e inclusão e porque isso era importante para a empresa. Então, a gente capacitou, presencialmente, toda a liderança da empresa Gama, o que deu, mais ou menos, 800 líderes sobre o que é diversidade e inclusão, o que são privilégios, qual o meu papel como líder nisso tudo, falamos sobre a questão da equidade de gênero.

A respeito do aspecto da maternidade, a entrevistada B aponta uma ação que viabiliza a retenção de mulheres após o período - o programa de amadrinhamento no retorno da licença:

A gente sabe que mulheres, quando elas não são mães e quando estão trabalhando, elas são profissionais. Quando o bebê nasce e elas estão em casa, ficam até 6 meses fora. Então aí, ela é só mãe. E quando ela volta, ela é mãe e profissional. Então, o que acontece: “o que eu faço nessa fase que eu retorno como mãe e profissional?”. O que a empresa Beta quer que as pessoas saibam? Que quando você voltar, você continue sendo a mesma profissional. Que você não precisa sair da empresa Beta porque você agora é mãe.

Ao apresentar o programa, a entrevistada disse que ele conta com 25 funcionárias que foram mães, das quais apenas uma descontinuou seu vínculo empregatício com a empresa Beta, por motivos pessoais que não estavam relacionados à maternidade. Vinte e quatro funcionárias participam ou participaram das ações de amadrinhamento e de atividades semelhante ao *coaching*. Ela exemplifica como funciona o programa e o apoio que viabiliza nesse momento importante para a carreira profissional de algumas funcionárias:

A mãe precisa ter esse apoio no retorno, ela tem o tipo de uma madrinha, que vai tratar as questões pertinentes a essa fase da vida dela. E obviamente, ela vai estar super empoderada para que ela faça as melhores escolhas para a vida. Que se ela quiser ficar na empresa Beta, ela é bem-vinda, mas se ela quiser sair da empresa Beta ela é respeitada. A gente quer que ela fique. Então, a gente vai criar um ambiente acolhedor, propício para que essa mãe exerça a maternidade, ao mesmo tempo em que ela fique na empresa Beta.

As práticas da empresa Beta foram destaques na premiação do *Women Empowerment Principles* (WEPs), iniciativa da Rede Brasil do Pacto Global e ONU Mulheres, garantindo o reconhecimento ouro no quesito de implementação das práticas em prol da igualdade de gênero e empoderamento feminino. O reconhecimento em forma de premiação está alinhado a teoria de Cahen (2003, p. 58) ao expressar que a implantação de atividades voltadas a criar e manter a imagem positiva da empresa junto ao seu público interno e externo a diferencia das demais empresas, o que pode servir de *employer branding* para atração de mulheres e atingimento dos objetivos estratégicos de lideranças femininas na companhia. A empresa Gama foi vencedora na categoria bronze, pois há 4 anos foca em mudanças estruturais no entendimento da percepção de gênero, por se tratar de uma petroquímica brasileira. A empresa fez um gerenciamento das políticas essenciais que deveriam existir e recebeu o reconhecimento, promovendo ações de comunicação para o público interno e externo sobre a conquista. A empresa Alfa, apesar de não ter recebido reconhecimento do prêmio WEPs, possui comprometimento no Comitê Brasileiro do Pacto Global, cuja rede composta por 48 empresas, são interlocutoras de regimentos para definição de diretrizes e implementação dos Dez Princípios do Pacto Global e dos ODS (Pacto Global, 2019).

Ao discorrerem sobre Gênero e Raça, os entrevistados apontaram o conceito de interseccionalidade de Degele e Winker (2007, apud Mattos, 2011), pertinente para o entendimento da correlação entre aspectos de gênero e etnia como agravantes de vulnerabilidades sociais. A entrevistada B, ao ser questionada sobre quais políticas adotaria para constituir uma empresa mais inclusiva e diversa, enfatiza:

Eu só vou atender ao público negro se eu souber o que eles precisam. Mais uma vez, eu preciso que eles estejam comigo, para já começar com 50% do público. E aí, tentando contratar mulheres e homens gays, pessoas com deficiência e fazer essa interseccionalidade. Não adianta eu trazer só mulheres negras da classe A. Eu tenho que trazer a mulher negra da classe A, B, C... a mulher negra com deficiência, a mulher negra que é lésbica ou que é trans.

A entrevistada G menciona o mesmo conceito ao sugerir ações para um ambiente corporativo diverso e inclusivo, focando nas questões de cruzamento de vulnerabilidades sociais para “garantir uma representatividade de mulheres internas e não só olhando para mulheres brancas, heterossexuais e cisgênero, mas garantir uma representatividade de mulheres pensando nessa interseccionalidade.”

4.3.Responsabilidade Social Corporativa

A representante da empresa Beta menciona a tentativa de igualar salários, promoções, treinamentos baseados em Educação Corporativa e demissões como forma de tornar a empresa responsável socialmente pela equidade fomentada em suas políticas

Na perspectiva de Responsabilidade Social Corporativa, a especialista G mencionou as mudanças estruturais, semelhantes a teoria de Vassallo (2000, p. 10) que menciona também a importância de corresponsabilidade empresarial em questões estruturais devido a diversos problemas sociais no Brasil. Pensando no gênero feminino e projetos que a empresa Gama faz para a comunidade externa a empresa, atreladas a treinamentos e Educação Corporativa de forma a “debater externamente sobre igualdade de gênero sobre a perspectiva da educação como fonte do conhecimento para gerar uma transformação.” Quando questionada sobre alguns objetivos estratégicos da companhia, a especialista G aponta que a abordagem de igualdade de gênero na empresa e o fomento de equipes diversas e inclusivas, a respeito de uma estratégia de gestão de pessoas, além da promoção da ética, abordada pela teoria de Lu & Liu na concepção de Responsabilidade Social, inovação e melhoria da marca empregadora, também com conceitos alinhados com a teoria que Bueno (2003), onde propõe, ao mencionar a construção do conceito de Responsabilidade Corporativa em consonância ao Desenvolvimento Institucional, para o exercício de cidadania empresarial, pois segundo a especialista G: “quando a gente olha qual a nossa estratégia e porque a gente trabalha diversidade e inclusão, primeiro, porque é uma questão ética e de Responsabilidade Social.”

4.4.Identificação das métricas utilizadas para promoção de equidade de gênero

As teorias de Dutra (2003), Tocchetto e Pereira (2004, p.1) apontam que métricas são importantes para as atividades de uma empresa, pois atribuem valor a aspectos estratégicos, para guiar os negócios baseados em metas e objetivos organizacionais. Para isso, utilizam-se indicadores para medir, avaliar e mostrar as tendências no âmbito empresarial. Além disso, a teoria mostra que as métricas são de correlação, ou seja, entende-se que aspectos de diversidade impactam na eficácia organizacional e individual, avaliando-se o contexto para entendimento do impacto positivo ou negativo. Os entrevistados apresentaram as métricas utilizadas para monitoramento de políticas e equidade de gênero, principalmente, acerca de indicadores de mulheres em cargos de liderança.

O entrevistado A afirmou que existe o indicador nomeado “Mujer”, que é a métrica utilizada para alcance de mulheres em cargos de liderança de acordo com a proporção do público feminino na empresa, prevendo “no quadro de gerência, a mesma proporção de mulheres encontradas na força de trabalho para que possa buscar essa equidade e esse empoderamento feminino”. Já a entrevistada Beta apontou que existe uma meta oriunda da gestão global para que, em 2022, a empresa apresente 30% de mulheres em cargos de liderança. Na empresa Gama, a definição de metas da presidência para o ano de 2020, é de 30% de mulheres em cargos de liderança

Quando questionados sobre a existência de métricas para medir o Retorno Sobre o Investimento (ROI) das ações realizadas em prol de um ambiente mais diverso e que fomente a igualdade de

gênero, todos os especialistas afirmaram que as empresas analisadas e as ferramentas utilizadas para explorar o fenômeno apontado no presente estudo não possuíam esse tipo de medição. O especialista A retoma o conceito de Desenvolvimento Institucional ao explicar que o retorno perpassa apenas o quesito da reputação, sem que haja uma medição do retorno financeiro para o negócio, mencionando que:

A gente não tem trabalhado nessa perspectiva. Nossas ações, tem sido ações que a gente faz entendendo que o retorno que a gente tem é um retorno de reputação, um retorno que vai ser, de alguma forma, atingido nas nossas ações. Mas nós não temos uma medição, nem monitoramento, do quanto os investimentos retornam para dentro da empresa.

Segundo a especialista B sobre a existência de uma mediação de ROI em investimentos de diversidade, ela explicou: “Eu desconheço. Eu, enquanto *Employee Network*, desconheço uma métrica de retorno financeiro, efetivamente, sobre o investimento.” Corroborando no argumento de não haver esse tipo de medição, a entrevistada G mencionou o estudo da McKinsey & Company, utilizado na teoria, para dizer que os estudos da consultoria são referentes a correlação da diversidade de gênero e étnico-racial em empresas avaliadas e o aumento de lucratividade, mas, relativo a empresa Gama, esse não é o foco das ações praticadas, afirmando que “para qualquer empresa, são um leque de fatores que impactam o lucro. A gente não acha pertinente, nem é o nosso principal motivo a questão de aumento de lucratividade.”

4.5. Verificação dos objetivos estratégicos empresariais alinhados as ações de diversidade e equidade de gênero

De acordo com a teoria de Chiavenato e Sapiro (2009) a estratégia de uma empresa necessita do envolvimento de todos os funcionários, do presidente até a base da estrutura de hierarquia para que haja comprometimento e engajamento de todos os *stakeholders* internos. Para isso metas e objetivos são traçados para o planejamento estratégico contínuo fornecendo uma visão de futuro e sustentabilidade das operações (OLIVEIRA, 2002). Segundo o entrevistado A, o movimento para a discussão e implementação de políticas de diversidade começou nas empresas privadas. Por se tratar de uma empresa de economia mista e com controle acionário do Governo Federal Brasileiro, atuando como holding para gerenciamento de todas as empresas do setor elétrico que atuam em geração, transmissão e distribuição, ele identifica que a empresa Alfa foi pioneira em fomento a diversidade e inclusão em empresas estatais brasileiras, comprometendo-se ao desenvolvimento de ações para o envolvimento dos líderes da companhia.

Utilizado como ferramenta de Desenvolvimento Institucional, os comitês foram mencionados como forma de alinhamento entre a estratégia e o envolvimento de lideranças, visto na teoria como fator importante para a execução do planejamento e do processo administrativo de uma empresa. A entrevistada da empresa Beta menciona as diretorias regionais e global alinhadas as *Employee Networks*, os grupos de afinidade para discutir as ações que devem ser desenvolvidas na empresa, possibilitando o respeito e estratégias de inclusão. A entrevistada G analisou a estratégia organizacional na perspectiva da Responsabilidade Social e ética, numa análise sobre a estratégia da área de Recursos Humanos, utilizando Desenvolvimento Institucional ao mencionar o aspecto da marca empregadora pois “é uma estratégia de gestão de pessoas, ao formar uma equipe diversa, que trazem mais inovação. Também por questões de engajamento e melhoria da nossa marca empregadora.”

5. CONCLUSÕES

O estudo teve como propósito, analisar as práticas corporativas relacionadas a diversidade de gênero nas dimensões de Educação Corporativa, Desenvolvimento Institucional, Comunicação e Responsabilidade Social Corporativa em empresas participantes do Pacto Global, da Organização das Nações Unidas (ONU). Para tanto, a pesquisa contou com um estudo de casos múltiplos de empresas nomeadas como Alfa, Beta e Gama para identificação das práticas

corporativas, as métricas utilizadas para monitoramento das ações para mulheres em cargos de liderança, além de métricas de Retorno Sobre o Investimento, e a estratégia organizacional alinhada as políticas de diversidade.

Por meio da pesquisa, observou-se que tanto a teoria quanto os casos estudados apontam para o investimento em Desenvolvimento Institucional e Comunicação como principal ferramenta para a conscientização de todos os níveis hierárquicos, principalmente, das lideranças, que ocupam posições estratégicas e de tomada de decisão. Uma das medidas possíveis seria a diminuição do impacto do período da maternidade, que embora não seja admitido, torna-se um teto de vidro, ou seja, uma forma de barreira sutil no avanço de carreira de mulheres potencialmente aptas para ocupar tais níveis hierárquicos. Nessa perspectiva, o Desenvolvimento Institucional e Comunicação são utilizados em forma de comitês ou grupos de funcionários para que pensem e tracem um plano em ações com palestras, comunicação interna, campanhas e projetos para, aos poucos, conceber uma percepção comum de temas ligados a desigualdades, vieses inconscientes e a importância do trabalho conjunto em prol da equidade e diversidade nas empresas. Além disso, essas ações viabilizam um retorno reputacional, agregando valor ao negócio. Esses ganhos são expressos em premiações como o WEPs, que, junto a ONU e o Pacto Global, possuem caráter sólido de seriedade em seus trabalhos.

As práticas de Responsabilidade Social Corporativa estão alinhadas aos aspectos trabalhados em Desenvolvimento Institucional e Comunicação, quando, ao expor as melhores práticas, torna a empresa corresponsável em oportunidades de emprego, geração de renda e crescimento profissional e pessoal dos indivíduos que nela trabalham, Um exemplo disso são os índices das bolsas ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial) e DJSI (*Dow Jones Sustainability Index*), evidenciando que a empresa é SRI, ou seja, possui investimentos socialmente responsáveis e, portanto, são sustentáveis e geram valor para o acionista no longo prazo e estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais.

A Educação Corporativa foi mencionada como elemento importante para o desenvolvimento de treinamentos e desenvolvimento de funcionários, ao mesmo tempo em que conscientiza por meio de ferramentas de comunicação a forma de abordagem utilizada, o capital intelectual gerado e a relação com a Responsabilidade Social da empresa em unir esses elementos ao fato de ser corresponsável por fatores que perpassam apenas as operações *core* que possui e investe. Para o atingimento de tais objetivos, estipula metas que direcionem os empregados a um panorama de perspectiva de equidade, ao definir métricas e indicadores para a ocupação de mulheres em cargos de liderança, por entender que diversidade é um fator correlacionável de, em primeiro plano, com a melhoria do ambiente e em segundo e explorado em menor proporção, lucratividade. O estudo de casos múltiplos mostrou que a medição do Retorno Sobre o Investimento (ROI) financeiro não é realizada, por não haver comprovação concreta de seu retorno para o negócio.

Acerca da estratégia, desde o monitoramento dos objetivos, até a execução de práticas corporativas, as equipes focadas em diversidade, são incentivadas a terem uma estratégia próximas as lideranças, O aspecto da interseccionalidade também foi levantado, num entendimento de que existem indivíduos do gênero feminino em diversos perfis e vulnerabilidades: a mulher branca, a mulher negra, mulheres cisgênero, mulheres transgênero, mulheres em contextos sociais distintos e afins.

É importante destacar que o estudo possui limitações, como o tamanho da amostra e sua classificação como não probabilística por julgamento, ao passo que foram estudadas poucas empresas de diferentes setores: elétrico, tecnologia e petroquímica, não possibilitando, uma generalização. Desta forma, os dados coletados refletem a percepção, opiniões e comentários dos entrevistados acerca do tema, sendo que outros participantes poderiam atribuir diferentes

respostas aos questionamentos realizados, ocasionar a mudança do resultado obtido por meio de outra perspectiva sobre o tema.

Para pesquisas futuras é indicada as seguintes abordagens: o impacto da interseccionalidade e diferentes perfis de mulheres nas políticas de gênero adotadas por empresas segmentadas pelo ramo de atuação. O estudo aprofundado da razão pela qual as organizações não adotam métricas voltadas a lucratividade e aspectos financeiros e, por fim, o entendimento da utilização de métricas apenas para mulheres em níveis hierárquicos de gerência ou diretoria, buscando analisar estratégias acerca do tema de gênero para demais posições hierárquicas numa empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA NETO, F. S. D., COSTA, M. D. S., & HELAL, D. H. (2016). **Relações De Trabalho E Gênero: Aspectos Da Desigualdade No Mercado De Trabalho Brasileiro**. *Cadernos De Estudos Sociais*, 31(1), 57-79.
- AQUINO ALVES, M.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A crítica da gestão da diversidade nas organizações**. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20 - 29, jul/set 2004.
- AZEVEDO, O. M. **Mulher no mercado de trabalho brasileiro**. Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de trabalho, Curitiba, 2007. Brasil.
- BARTA, THOMAS; KLEINER, MARCUS; NEUMANN, TILO. **Is there a payoff from top-team diversity?** *McKinsey Quarterly*. 2012. Disponível em: http://www.mckinseyquarterly.com/Is_there_a_payoff_from_top-team_diversity_2954. Acesso em: 16 de agosto de 2020.
- BILGE, Sirma. (2009), “**Théorisations féministes de l’intersectionnalité**”. *Diogenè*, 1 (225): 70-88.
- BOURDIEU, P. (2002). **A escola conservadora: As desigualdades frente à escola e à cultura** (Gouveia, A. J., Trad.). In Nogueira, M. A. & Catani, A. (Orgs.). *Escritos e Educação* (pp. 39-64). Petrópolis, RJ: Vozes.
- BUTLER, Judith. **Deshacerel género**. Barcelona: Paídos, 2012; CAPPELLIN, Paola. **As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo?** *Revista Gênero*. Niteroi, v.9, n.1, p.89-126, 2. sem. 2008;
- BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **A Bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo**. *Cadernos de Pesquisa*, n.110, p.67-104, jul. 1995.
- CAHEN, Roger. **Comunicação empresarial a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing**. 9ª ed. São Paulo, Best-Seller, 302p. 2003.
- CEBRIÁN, I. y MORENO, G. (2015): ‘**The Effects of Gender Differences in Career Interruptions on the Gender Wage Gap in Spain**’, *Feminist Economics*, 21 (4), 1-27.
- COUTINHO, L. R. S. **Diversidade nas Organizações Brasileiras - Um exercício de crítica do conceito e da prática através da desconstrução**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. RJ: Elsevier, 2009. P.30- 1, 252-8.
- CRENSHAW, Kimberlé. W. “**Demarginalizing the intersection of race and sex; a black feminist critique of discrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics**”. *University of Chicago Legal Forum*, 1994, p. 139-167.
- DUTRA, Ademar. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica**. 2003. 320f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2003.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras**. RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul/set 2000.

GOBILLON, L.; MEURS, D.; ROUX, S. (2015). **Estimating gender differences in access to jobs**. Journal of Labor Economics, v. 33, n. 2, p. 317-363, 2015.

HARAWAY, D. **“Gênero” para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra**. Cadernos Pagu, Campinas, n. 22, p. 201-246, 2004.

HIRATA, Helena. **Restructuration industrielle et division sexuelle du travail. Une perspective comparative, in revue Tiers Monde**, n° 154, avril-juin 2008, p. 381- 402.

HORWITZ, S. K., & HORWITZ, I. B. (2007). **The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography**. Journal of Management, 33(2), 173-199.

IBGE. **Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

IBGE. PNAD. **Estudo Especial sobre Diferenças no Rendimento do Trabalho de Mulheres e Homens nos Grupos Ocupacionais**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

INSTITUTO ETHOS. **EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL**. 2013. Disponível em www.ethos.org.br. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial**. São Paulo: Ethos, 2007.

INSTITUTO ETHOS; BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Perfil social, racial, e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – Pesquisa 2010**. São Paulo: Instituto Ethos, 2010. Disponível em: . Acesso em: 03 de junho de 2020.

MARACCI, Inara Linn. **Socialização, papéis de gêneros e desenvolvimento psicológico: tecendo narrativas femininas**. 2013. xii, 309 f. Dissertação (Mestrado em Processos de Desenvolvimento Humano e Saúde) Universidade de Brasília, Brasília, 2013.

MATTOS, P. **O conceito de Interseccionalidade e suas vantagens para os estudos de gênero no Brasil**. Trabalho apresentado no XV Congresso Brasileiro de Sociologia, Universidade Federal de São Carlos, Curitiba/PR, 2011.

MCKINSEY&CO. **Delivering through Diversity**. 2018 Disponível em: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br>. Acesso em: 04 de abril de 2020.

MENDES, R. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.

MÉNDEZ, P. R. (Lucas). **Metáforas y articulaciones para una pedagogía crítica sobre la interseccionalidad**. Quaderns de Psicologia. v. 16, n.1, p.55-72. 2014. Disponível em: <http://www.quadernsdepsicologia.cat/article/view/1219>.

MEYERSON, D.E. & FLETCHER, J.K. (2000). **A modest manifest for shattering, the glass ceiling**. Harvard Business Review, 78, 127-136.

MIRANDA, R. L. **Inteligência total na empresa: uso integral das aptidões cerebrais no processo empreendedor**. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

MOSER, Caroline O. N. **Gender Planning in the Third World: Meeting Practical and Strategic Gender Needs World Development**, vol. 17, n° 11. Pp. 1799-1825 Great Britain, 1989.

OBSERVATÓRIO Social. “**A mulher no mercado de trabalho**”, Observatório Nacional em Revista, n. 5, mar. 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 18ª edição. SP; ATLAS, 2002. p.53-5.

ONU MULHERES. Pacto Global das Nações Unidas. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**. 2016. 24p. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf Acesso em: 10 de abril de 2020.

PACTO GLOBAL. **Relatório Anual 2017**. 2017. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/noticia/245>. Acesso em: 10 de abril de 2020.

PACTO GLOBAL, **MEIO AMBIENTE, Sustentabilidade**. 2011. Disponível em: www.pactoglobal.com.br. Acesso em: 10 de abril de 2020.

PELLOSO, S. M.; CARVALHO, M. D. B.; HIGARASHI, I. H. **Sexualidade e gênero: um estudo com adolescentes em um município de pequeno porte no Noroeste do Paraná**. Acta Scientiarum Health Sciences, Maringá, v. 30, n. 2, p. 113-119, 2008.

PROBST, Elisiana Renata. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. 2003 RH Portal. Disponível em . Acesso em: 03 de junho de 2020.

REDE BRASIL DO PACTO GLOBAL. **ODS**. 2020. Disponível em: <https://www.pactoglobal.org.br/ods>. Acesso em: 27 de setembro de 2020.

ROSEMBERG, Fúlvia. **Políticas educacionais e gênero: um balanço dos anos 1990**. Cadernos pagu (16) 2001: pp.151-197;

SAFFIOTI, H. I. B. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013. 624 p.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. p. 304

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 24. ed. São Paulo: Cortez, 2014. 317 p. ISBN 85-249-2448-4.

TOCCHETTO, Marta Regina Lopes; PEREIRA, Lauro Charlet. **Seleção de indicadores ambientais para indústria com atividade galvânica**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais... Paraná: Anpad, 2004.

THOMAS, R. R. **Beyond race and gender: unleashing the power of your total work force by managing diversity**. New York: Amacom, 1991. Citado por NKOMO, S. M.; COX Jr., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.