

Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança

Sirlei Moletta (UEPG) sirleiuepg@hotmail.com

Rosemary Aparecida Martins Roberto (UEPG) meiremartins@hotmail.com

Silas Guimarães Moro (UEPG) smoro@uepg.br

Eugênio Maurício Silva Neto (UEPG) silvaneto10@hotmail.com

Joice Huller de Oliveira (UEPG) joicehuller@gmail.com

Resumo:

O presente artigo faz uma análise do Guia Exame de Mulheres na Liderança, descrevendo as principais políticas adotadas por 90 empresas de diferentes setores e tamanhos sobre a inclusão e ascensão das mulheres em cargos de chefia e liderança, analisa o perfil dos setores e dos cargos mais ocupados pelas mulheres, buscando entender a pequena presença de mulheres nos artigos de destaque da revista Exame.

Palavras-chave: mulheres, liderança, revista exame.

Abstract:

This article does an analysis of the Women in Leadership on Exame Guide, describing the principal politics adopted by 90 companies of different sectors and sizes about the inclusion and ascension of women in management position and leadership, assay the profile of the sectors and the most occupied position by women, fetching figure out the little presence of women in the feature articles in Exame magazine.

Keywords: women, leadership, exame magazine.

1 Introdução:

A revista exame é considerada uma fonte importante de leitura para quem atua na área de administração e economia. Circulando desde 1967, é uma referência no setor, de periodicidade quinzenal, possui uma circulação de cerca de 150 mil exemplares, sendo aproximadamente 115 mil assinaturas. A cada 15 dias, EXAME chega a aproximadamente 700 mil leitores, sua missão é levar à comunidade de negócios informação e análises aprofundadas sobre temas como estratégia, marketing, gestão, consumo, finanças, recursos humanos e tecnologia. Segundo uma pesquisa do instituto Ipsos-Marplan, EXAME é lida por 91% dos presidentes das 500 maiores empresas instaladas no Brasil. Os dados são de outubro de 2017 e foram retirados do site da revista.

A revista Exame tem o perfil de grande revista masculina de negócios, e os seus principais traços da construção identitária observados nas cartas aos leitores são as seguintes: “grande revista brasileira de informações sobre negócios para empresários, profissionais liderais e executivos; comprometida com os interesses empresariais nacionais, com a livre-iniciativa, com o desenvolvimento, com a justiça e a consciência social; é capaz de provocar sentimentos de orgulho, paixão e vaidade nos seus jornalistas, colaboradores e leitores (Louzada, 2006).

Estudando o tema gênero e a participação das mulheres no mercado de trabalho, atuando no Ensino Superior há 20 anos, vemos o número de mulheres aumentar na graduação, como empreendedoras nos mais diversos setores da economia, e sentimos falta de mais mulheres como protagonistas das colunas de destaque da revista exame.

Ao analisarmos os cinco últimos anos da revista, verificamos que o número de mulheres que se destacam e/ou que ocupam a capa da revista é muito baixo se comparado ao número de homens protagonistas das principais reportagens. Vemos as mulheres em maior número como

protagonistas em propagandas dos mais diferentes tipos de produtos como modelos e não como empresárias ou líderes nas organizações, restando as perguntas: Qual será o número de mulheres atuando como líderes nas organizações brasileiras (nacionais e multinacionais), e onde efetivamente elas atuam nestas organizações?

Sabemos que os artigos da revista passam por triagem de acordo com interesses diversos, e que fazer um levantamento simples sobre o número de mulheres que são referência de liderança em organizações não refletiria a realidade, portanto, recebemos como uma grande contribuição para o nosso estudo o resultado da pesquisa encomendada pela revista exame intitulado “ Guia Exame de Mulheres na Liderança”, publicado em outubro de 2017, pode lançar mais luz sobre a atuação feminina nas organizações nacionais e multinacionais atuantes no Brasil, pois sabemos que o número de mulheres atuantes no mercado aumentou muito ao longo dos últimos 20 anos, mas onde exatamente estas mulheres estão é o que mais chama atenção neste Guia Exame.

2 O conceito de gênero e as organizações

Conceituar gênero é olhar para o masculino e o feminino como sistemas complexos, derivados das interações sociais e não apenas para as diferenças anatômicas entre homens e mulheres. Segundo a ONU Mulheres (2017) o conceito de gênero:

“refere-se às atribuições sociais e oportunidades associadas com ser do sexo masculino ou ser do sexo feminino, às relações sociais entre homens e mulheres, meninos e meninas, bem como às relações sociais entre mulheres e entre homens. Estas atribuições, oportunidades e relacionamentos são socialmente construídos e aprendidos através de processos de socialização. Elas também são contextuais e mutáveis. O gênero determina o que é esperado, permitido e valorizado em um homem ou em uma mulher em um dado contexto. Na maioria das sociedades existem diferenças e desigualdades entre mulheres e homens em relação a responsabilidade conferidas, atividades, acesso e controle de recursos, bem como a oportunidades de tomada de decisões. O gênero é parte de um contexto sociocultural mais amplo”

Existem inúmeros exemplos de sociedades onde a superioridade masculina é evidenciada, promovida e incentivada, a ideia de que existe uma inferioridade feminina é socialmente construída pelos homens e mulheres ao longo da história, sendo assim, o conceito de gênero foi construído para diferenciar a dimensão biológica da dimensão social.

O fato da mulher ser considerada mais frágil por algumas culturas pode referir-se à maternidade, onde se reconhecia a mulher como ser sujeito à ordem natural, mais próxima da vontade da natureza, portanto com vontade fraca e necessitando que um ser mais forte a controle e direcione, ou seja, o homem.

Vários estudos são desenvolvidos com o objetivo de entender estas relações, criando conceitos que possam dar um norte aos pesquisadores, e avançar os entendimentos do que seria a construção do masculino e do feminino na sociedade.

Segundo Brasil (2009) O conceito de gênero é uma decorrência do incansável questionamento de homens e mulheres interessados em entender, estudar e equacionar várias questões, tentando entender estas diferenças de comportamento masculino e feminino, passando pela história, sociologia, antropologia, ciência política, demografia, entre outras ciências.

Simone de Beauvoir (1949) declara “não se nasce mulher, torna-se mulher”, deixando claro que não existe uma determinação “natural” na conduta feminina.

Conforme encontramos em Loro (2003) Inicialmente estes estudos procuraram demonstrar as formas de silenciamento, submetimento e opressão das mulheres, e muitas vezes cristalizavam

as mulheres como vítimas e em outras que se culpasse a mulher por sua condição social hierarquicamente subordinada.

O conceito de gênero não passa apenas pelas características que diferenciam homens de mulheres, vai além das diferenças físicas e de potencialidades destacadas desde sempre para diferenciar o que é feminino e masculino para uma determinada sociedade.

Como é um conceito aplicado, isto é, diz respeito ao que uma determinada sociedade ou grupo social entende como comportamento adequado a ambos os sexos e o que se espera desta relação homem/mulher, deve ser analisado à luz do que já se construiu em termos de conceituação.

Saffioti (2004) enfatiza que “assim como o gênero pode estar a serviço da opressão, pode também estar a serviço de relações igualitárias”, não dependeria do conceito em si, mas das relações sociais.

Segundo Louro (1997) Grandes movimentos feministas mudaram a forma de relacionamento das mulheres consigo mesmas, com os homens e com a sociedade onde estão inseridas, desde a virada do século com o movimentos denominado “sufragismo” e pelo desdobramento denominado de “segunda onda” iniciada na década de 60, onde as preocupações sociais e políticas se ampliaram para a construção teórica do que seria, mais tarde denominado como gênero, e a busca de descrição, compreensão e divulgação deste espaço feminino.

Trabalhos marcantes como os de Simone de Beauvoir, Betty Friedman e Kate Millett, contribuíram para que os estudos sobre a mulher surgissem nas universalidades.

Louro (1997) ainda destaca que “tornar visível aquela que fora ocultada foi o grande objetivo das estudiosas feministas desses primeiros tempos. A segregação social e política a que as mulheres foram historicamente conduzidas tivera como consequência a sua ampla invisibilidade como sujeito – inclusive como sujeito da Ciência”

O espaço de confinamento onde a mulher estava, ou seja, o mundo doméstico, privado, já vinha sendo rompido por algumas mulheres, porém o espaço que ela ocuparia no mundo do trabalho, como fábricas, escritórios, lojas, escolas e hospitais era rigidamente controlado e dirigido por homens.

Vista como um apoio, uma assessoria, as atividades femininas estavam geralmente ligadas à assistência, cuidado e educação. A distinção sexual era usada para compreender e justificar a desigualdade social, entendendo que as relações entre homens e mulheres são decorrência desta distinção sexual, ligadas à características biológicas.

Louro (1997) enfatiza que “a característica fundamentalmente social e relacional do conceito não deve, no entanto, levar a pensá-lo como se referindo à construção de papéis masculinos e femininos”, mas a pretensão é “entender o gênero como constituinte da identidade dos sujeitos”.

Estas características são evidentes na sociedade como um todo e nas organizações é muito comum a crença de que algumas características são masculinas e valorizadas e outras por serem consideradas muito femininas, não são incentivadas.

Uma revista que pretende retratar o mundo dos negócios sem que exista uma imparcialidade sobre gênero, pode acabar reforçando estas crenças, sem que haja uma preocupação sobre como as mulheres estão sendo retratadas no mundo dos negócios. E mais preocupante ainda é o fato de como as mulheres aparecem na revista, que num primeiro olhar estão em propagandas de diversos produtos, mas raramente protagonizando grandes contribuições e à frente de organizações que tenham uma importância maior.

Como destaca Sica (2017) “uma das pautas mais discutidas no ambiente corporativo é a criação e o estabelecimento de parâmetros meritocráticos de avaliação de colaboradores que possam informar de forma justa e equânime a seleção e a ascensão dentro das empresas”

Diversos estudos comprovam as organizações são o palco de muitas desigualdades, sendo que uma das mais visíveis diz respeito ao gênero Castilla e Bernard (2010), os critérios atuais para inserção e ascensão de funcionários nas empresas não são meritocráticos e os padrões envolvidos na dinâmica de trabalho e avaliação de desempenho são masculinos.

A falta de diversidade no ambiente de trabalho gera menos debate, menos inovação e diminui a qualidade da deliberação nos processos de tomada de decisão, próprios do século XXI, portanto cabe às organizações questionarem seus padrões de trabalho, se reinventarem para que possam atrair e reter colaboradores engajados e felizes, o que pode contribuir para o aumento da produtividade, tão desejada por todas as organizações.

Entra aqui a importância deste levantamento, que mapeou as políticas e as práticas mais adotadas atualmente pelas organizações respondentes e que pode servir de instrumento para debates e avaliação das políticas e práticas adotadas em prol da equidade entre os gêneros no mercado de trabalho, para que o lugar das mulheres nas organizações possa ser visto como estratégico, pois muitos produtos e serviços são consumidos diretamente por mulheres ou elas fazem parte do processo decisório de compra.

3 Metodologia

A pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza como Aplicada. Para Parra Filho e Santos (1998) a pesquisa aplicada objetiva a utilização prática, portanto, trata-se de uma pesquisa que demonstra contribuições já existentes.

Quanto à abordagem é Qualitativa, que para Oliveira (2002) leva em consideração opiniões e dados obtidos em entrevistas e documentos sem que necessitem de tratamento estatístico. No que diz respeito aos objetivos, se classifica como pesquisa Exploratória, que, segundo Gil (2006) tem a finalidade de expor e dar maior entendimento de um determinado problema. Classifica-se também como descritiva, por observar, registrar, analisar e correlacionar fatos ou fenômenos sem manipulá-los, estudando fatos e fenômenos do mundo físico e especialmente do mundo humano, sem a interferência do pesquisador.

De acordo com os procedimentos técnicos, pode ser classificada como bibliográfica, que de acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007) busca explicações do problema baseando-se em referência teóricas já publicadas em documentos.

4 Os seis eixos de análise sobre inclusão das mulheres nas organizações:

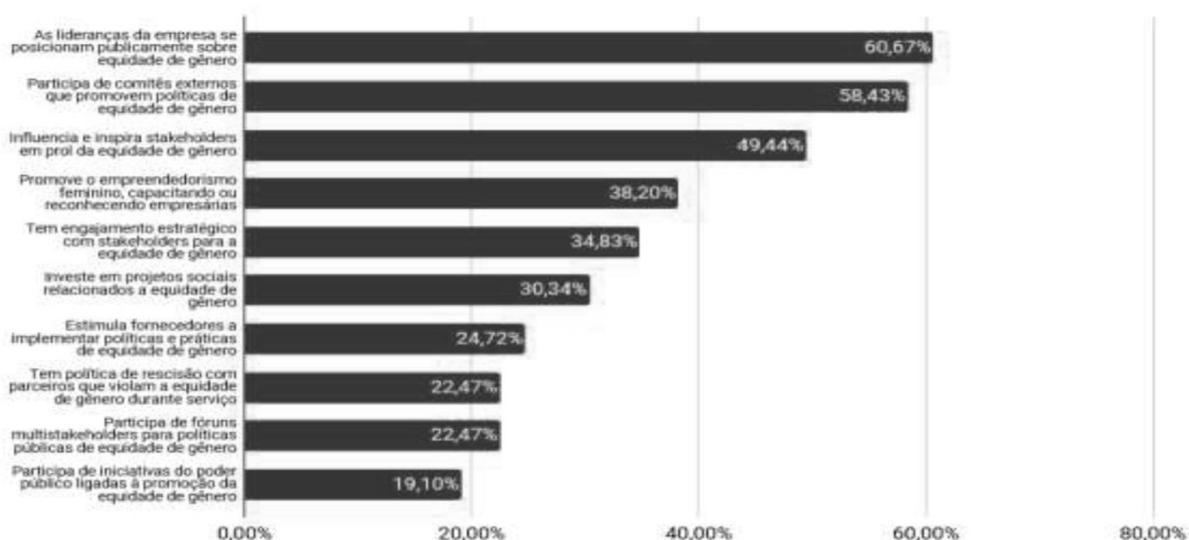
Para levantar as práticas e estratégias utilizadas pelas melhores empresas na promoção da diversidade de gênero na liderança, especialistas do Grupo de Pesquisa em Direito, Gênero e Identidade da Fundação Getulio Vargas de São Paulo analisaram as respostas de 90 companhias às 71 questões. O questionário que levantou os dados sobre a inclusão das mulheres nas organizações foi dividido em 4 grandes sessões: dados de identificação das empresas; identificação de políticas, processos e práticas da empresa quanto à equidade de gênero; mulheres e interseccionalidades (cor/raça, orientação afetiva e sexual, identidade de gênero e deficiência física) e dados demográficos.

Para a análise deste artigo vamos nos deter nos seis eixos temáticos que levantam dados para uma análise comparativa do desempenho dos respondentes em relação a políticas, processos e

práticas de equidade de gênero, gerando um ranking com as maiores pontuações para empresas que tinham políticas que atendiam a cada um dos eixos. Não temos o objetivo de elencar as empresas que tem as melhores práticas de inclusão das mulheres, visto que o nosso objetivo é outro, no entanto elas estão elencadas no Guia Exame de Liderança das mulheres. Foram analisados os seguintes eixos:

4.1 Atuação externa: inclui questões sobre posicionamento externo da empresa (incluindo publicidade); gestão da cadeia de valor e relacionamento com stakeholders. No gráfico abaixo as dez políticas mais adotadas pelas organizações neste eixo temático:

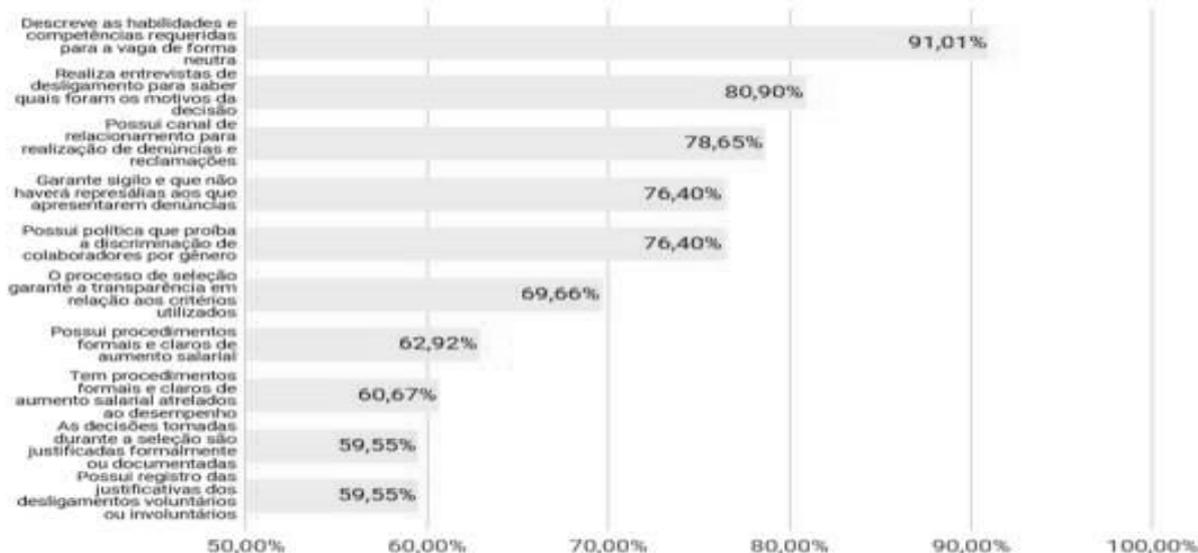
Poucas das políticas levantadas são voltadas ao relacionamento da cadeia de valor das empresas e apenas uma delas tem caráter punitivo (política de rescisão com parceiros que violam a equidade de gênero). As políticas estão mais ligadas com diálogos com os stakeholders, como o poder público.



Fonte: Guia Exame de mulheres na liderança (2017)

Gráfico 1 - Atuação Externa

4.2 Combate à discriminação de gênero: Inclui iniciativas que visem reduzir a discriminação, seja ela consciente ou inconsciente (como vieses de gênero), como políticas de equidade de gênero na remuneração e na seleção para cargos, políticas de acultramento contra o preconceito, e mesmo a instauração de canais de relacionamento para denúncias de discriminação de gênero e assédio. O gráfico abaixo demonstra que não existe uma preocupação com equidade de gênero e sim com transparência, clareza, formalização e justiça nos processos em geral.



Fonte: Guia Exame de mulheres na liderança (2017)

Gráfico 2: Combate à discriminação de gênero

4.3 Equilíbrio trabalho e vida pessoal: Trata das políticas de trabalho flexível, limites a trabalho remoto, bem como políticas que auxiliam os/as colaboradores/as da empresa a exercer funções de cuidado com filhos e família. Duas das questões mais difíceis e se conciliar com qualidade de vida e produtividade.

Todas as mulheres que trabalham e tem responsabilidades com a família, seja com filhos ou com entes que necessitam de cuidados especiais, sabe que em primeiro lugar vêm as obrigações com o trabalho, cumprimento de horas e de responsabilidades no ambiente corporativo levam milhares de mulheres ao redor do mundo a usarem o tempo que resta fora das organizações para cuidar da vida pessoal e da família. Estes cuidados não são exclusivamente femininos, mas a participação dos homens ainda é pequena quando comparada às mulheres. Existe uma preocupação em não contratar mulheres com muitos filhos, pois o tempo de cuidados com os mesmos costumam aumentar na mesma proporção do número de filhos.

Se a mulher é a única responsável pelos cuidados com a família, o que tem sido uma situação bastante comum, certamente ela precisará de uma rede de serviços externos para dar suporte enquanto estiver trabalhando (escola, creche, babás, pessoas da família, serviço de transporte escolar, etc) As políticas praticadas pelas empresas pesquisadas podem suprir parte das necessidades de tempo que as mães e pais necessitam, porém quando o trabalho é flexível, podendo ser realizado de casa, pode não ser um fator de aumento da qualidade de vida do funcionário, uma vez que traz mais uma obrigação para o espaço da casa, e o que parece ser uma facilidade, pode causar mais transtornos.

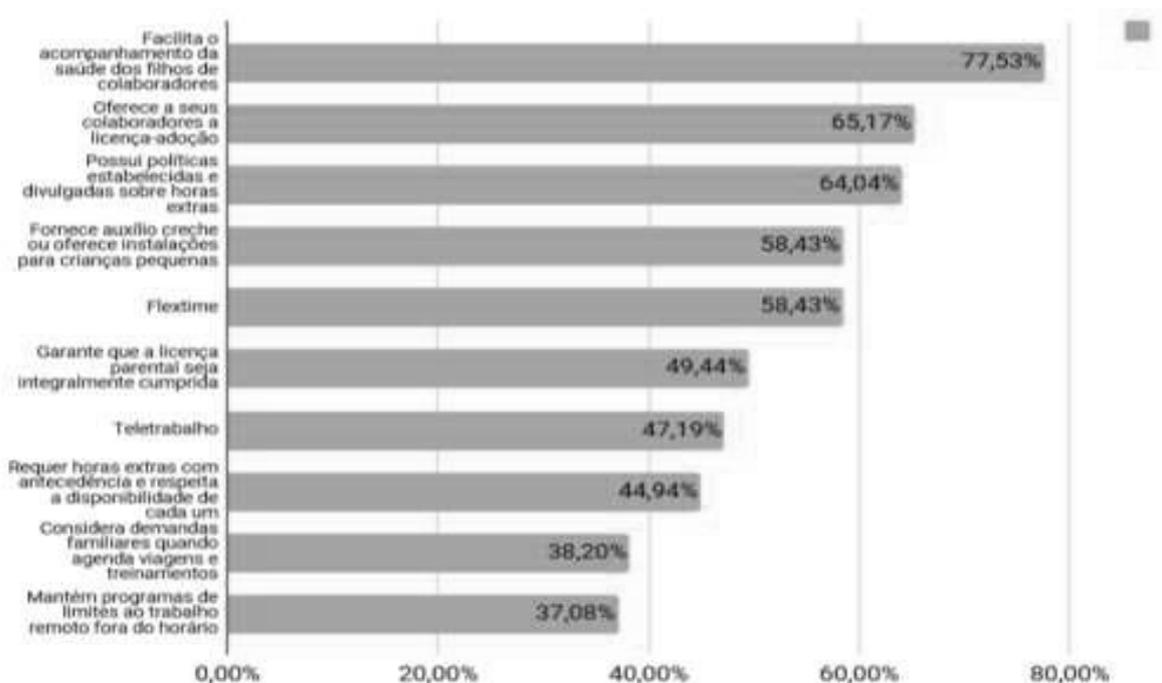
Viabilizar espaço para os cuidados com crianças pequenas nas empresas, ter políticas claras de acompanhamento da saúde dos filhos e auxílio creche podem ser decisivos. Outra questão é a disponibilidade para viagens e treinamentos, muitas vezes a mulher abre mão daquilo que poderia ser decisivo em sua carreira, como passar um período em outro país, porque não consegue se ausentar por muito tempo sem que haja preocupação.

Pensando nisto, algumas empresas já oferecem um adicional caso a mulher precise levar alguma pessoa (babá ou avó) para ajudar nos cuidados com os filhos, e caso a pessoa prefira

deixar os filhos em casa, tem direito à passagem aérea para voltar para casa todos os finais de semana. Um exemplo bem marcante desta política foi da Coca Cola, que percebendo o número baixo de mulheres nos cargos de liderança passou a atender melhor às necessidades específicas de quem tem família (o mesmo benefício é estendido para os homens também).

A iniciativa de entender melhor era o que precisava ser feito para abrir caminho para as mulheres, surgindo uma diretriz definida globalmente: ter igualdade de gêneros na liderança da Coca-Cola até 2020. A decisão partiu de uma constatação: sete em cada dez refrigerantes da marca no mundo eram vendidos para mulheres, mas internamente elas representavam apenas 23% dos executivos — hoje já são 32%.

O gráfico abaixo ilustra a preocupação das empresas pesquisadas com a as funções de cuidado desempenhadas pelos colaboradores da empresa, tais políticas representam metade das 10 políticas mais adotadas neste eixo, duas políticas sinalizam preocupação com limites de realização de horas extras e as políticas de trabalho flexível mais utilizadas são de flextime e teletrabalho.



Fonte: Guia Exame de Mulheres na Liderança (2017)

Gráfico 3: Equilíbrio Trabalho e Vida Pessoal

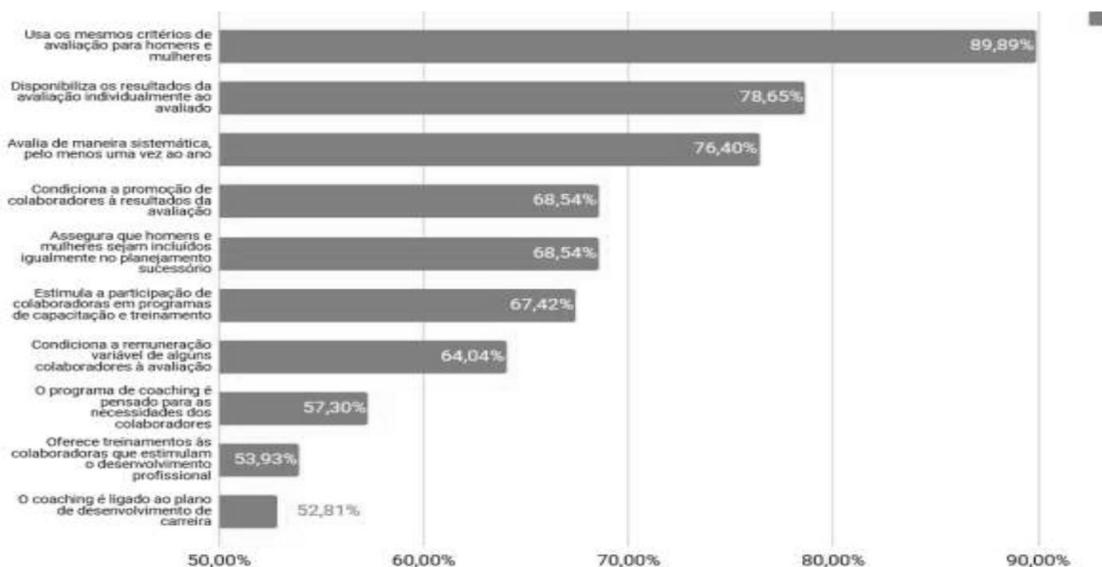
4.4 Estímulo à liderança feminina: Levanta as políticas que estimulem a ascensão feminina, como oferecimento de capacitação e treinamento (por meio de programas de mentoria e sponsorship, por exemplo), políticas voltadas a auxiliar o networking feminino, estímulo à promoção de mulheres, bem como ações afirmativas em cargos de gestão e liderança.

O teto de vidro das organizações para a ascensão das mulheres realmente existe, estudos apontam as dificuldades de ascensão das mulheres em praticamente todos os setores da economia, inclusive em Instituições de Ensino, onde se imagina que a mulher poderia ocupar cargos mais estratégicos por ser considerado um reduto de mulheres.

A pesquisa deixa muito claro que as mulheres estão em cargos mais altos em número bem menor do que os homens, nas empresas pesquisadas destacam-se as políticas de avaliação de

desempenho, que são 5 das 10 políticas mais adotadas e estão nos quatro primeiros lugares, mas o que mais aparece, cerca de sete políticas não necessariamente externam uma preocupação com valores de equidade de gênero. Uma política se destaca pela preocupação com a inclusão equitativa de mulheres no planejamento sucessório em cerca de 70% das organizações pesquisadas.

A preocupação com o planejamento da carreira também aparece em duas políticas relacionadas à coach em 57% das organizações pesquisadas, ainda não é o ideal mas as empresas já estão pensando à longo prazo no que diz respeito à carreira das colaboradoras.



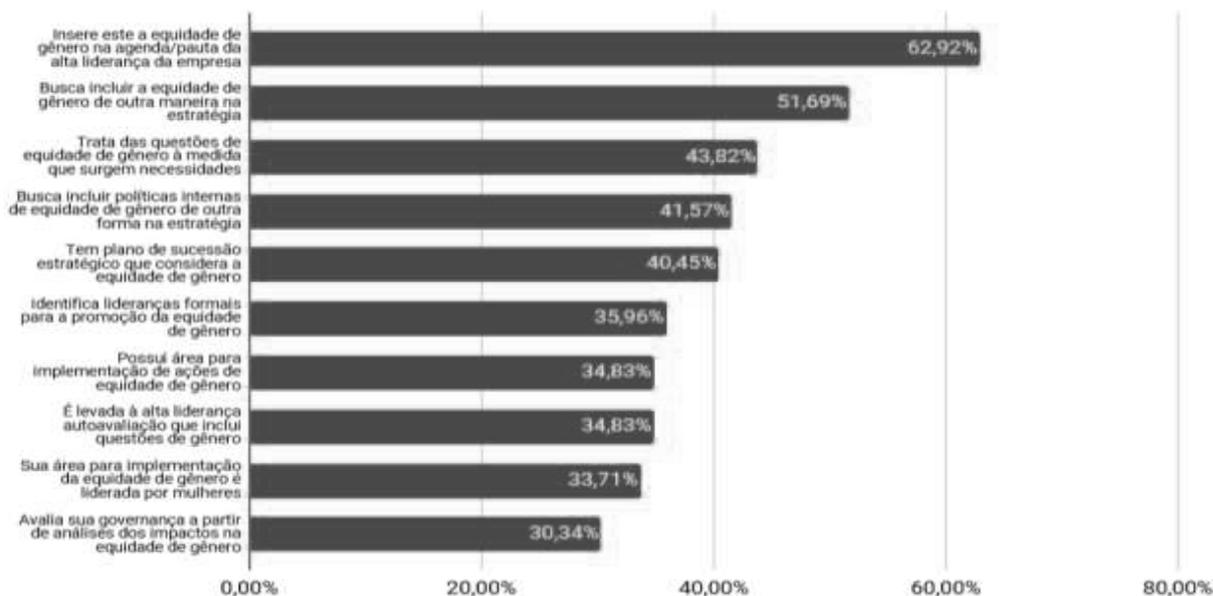
Fonte: Guia Exame de Mulheres na Liderança (2017)

Gráfico 4 – Estímulo à liderança feminina

4.5 Estrutura, processos e estratégia da empresa:

Inclui políticas ligadas à garantir a formalização do compromisso da empresa com a equidade de gênero dentro de sua própria estratégia e estrutura organizacional. Incluem-se aí a inserção da equidade de gênero na pauta da alta liderança e na estratégia da empresa, e também a presença de áreas ou instâncias dedicadas a implementar ações ou programas de equidade de gênero.

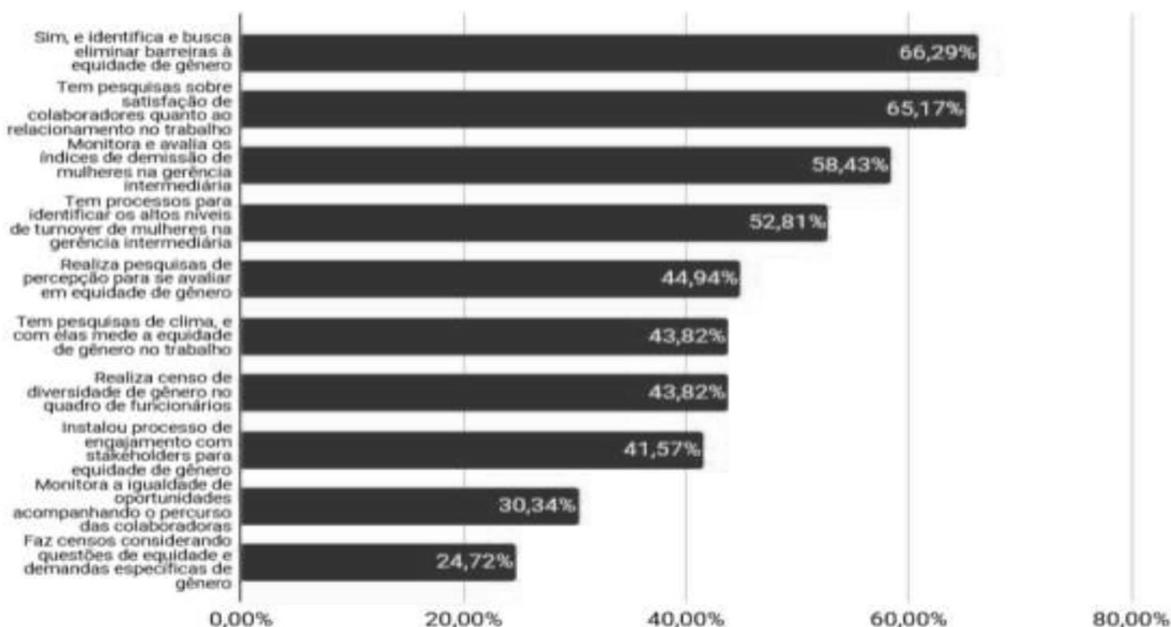
A principal ênfase deste eixo se relaciona com a política de possuir área para implementação de ações de equidade de gênero, e o percentual de empresas que declaram utilizar esta política não ultrapassa os 35%. A abordagem com relação à equidade de gênero é mais casuística do que sistemática, apontando que existe ainda uma grande fragilidade nas organizações quando o assunto é equidade de gênero. Avanços já foram notados, pois cerca de 63% das organizações já inserem a equidade de gênero na agenda/pauta da alta liderança da empresa.



Fonte: Guia Exame de Mulheres na Liderança (2017)

Gráfico 5 – Estrutura, processos e estratégia da empresa

4.6 Monitoramento da equidade de gênero: Inclui políticas de monitoramento do ambiente laboral, dos índices de demissões, bem como a apuração de barreiras em geral à ascensão feminina. Neste sentido, assume destaque as métricas referentes às mulheres na gerência intermediária, que são adotadas por mais de 50% das organizações, tendo o foco bastante específico em gênero, apenas uma das políticas tem a ênfase em outros objetivos “pesquisas sobre satisfação dos colaboradores quanto ao relacionamento no trabalho”. A ênfase na gerência intermediária revela uma realidade muito comum, as mulheres que estão em cargos de gerência, estão concentradas na gerência intermediária, ficando claro pelas políticas adotadas por mais de 50% das empresas pesquisadas.



Fonte: Guia Exame de Mulheres na Liderança (2017)

5. Mulheres e cargos estratégicos:

Além das políticas levantadas acima, outros dados do Guia chamam atenção quanto à questão de presença de mulheres na liderança das organizações, quando a relação é entre mulheres em cargo de liderança e a nacionalidade das empresas. O estudo separa os cargos de liderança em em 3: diretoria (cargos mais elevados e responsáveis por decisões estratégicas para a organização como um todo), superintendência (cargos que abrangem controle e vigilância de um determinado setor da organização) e gerência (cargo que exerce função de coordenação de funcionários e gestão de equipes), sendo que os cargos de gerência foram analisados em duas categorias: gerência (maior autonomia nas decisões) e gerência intermediária (função de controle), fica evidente a maior presença de mulheres nas empresas nacionais: na gerência e na gerência intermediária, o número de mulheres supera ligeiramente o número de homens.

Porém as mulheres ainda ocupam mais cargos em gerências e menos em diretorias, seja qual for a nacionalidade da empresa. Quanto ao tamanho das empresas, as mulheres ocupam mais cargos de alta direção nas PMEs, nas grandes empresas, a mulher ainda ocupa mais os cargos de gerência e gerência intermediária. Quanto maior a empresa, menor a participação de mulheres em cargos mais relevantes e estratégicos, se a empresa tem o capital aberto, a proporção de mulheres em cargos de alta direção é menor ainda.

Ao observarmos os setores da economia aos quais as empresas respondentes pertencem podemos destacar que em quase todos os setores, as maiores proporções estão em cargos de gerência e gerência intermediária, mas a presença feminina é particularmente notável nos setores de serviços, farmacêutica, bens de consumo e serviços, nos quais a presença feminina ultrapassa os 50%. Entre as grandes empresas as mulheres nos cargos de gerência e gerência intermediária estão presentes somente nos setores de farmacêutica e serviços de saúde.

Entre as pequenas empresas, há vários setores que ultrapassam os 50% de mulheres em cargos de liderança, os setores de serviços, construção civil e infraestrutura, farmacêutica e mecânica eletrônica tem mais da metade dos cargos de diretoria ocupados por mulheres. Entre os setores nos quais menos mulheres ocupam cargos na alta direção estão o de energia, agronegócios e setor alimentício, instituições financeiras, química, tecnologia da informação, telecomunicações e varejo.

Quando perguntadas se há alguma política específica ou ação de estímulo à promoção de mulheres a cargos que são normalmente pouco ocupados por mulheres 69,3% das empresas responderam que não e 30,7% responderam que sim, reconhecendo que existe um esforço em colocar as mulheres em cargos reconhecidamente masculinos, mas o esforço precisa ser maior, para que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades nas empresas.

Fica evidente que quanto maior a organização, menor a manifestação de preocupação em ter claro a forma através da qual as mulheres possam chegar aos cargos mais importantes da empresa. Para as pequenas empresas, muitas vezes, a presença feminina é quase que natural, principalmente nos setores em que a presença feminina é historicamente maior, como cuidados, saúde e educação.

6. Discussão e Conclusões

A iniciativa da Exame em fazer o levantamento mais atual sobre a presença feminina nas organizações pode levantar um debate necessário e incentivar as nossas empresas para a adoção

de política de equidade de gênero e ações efetivas para que a presença de mulheres possa ser também a presença em cargos de alta direção e estratégicos para as organizações. A presença de um número maior de mulheres nas pequenas empresas pode estar diretamente relacionada com a história destas empresas, e se forem criadas por mulheres, dificilmente mudará de gestão, e esse número de mulheres sempre estará presente nos índices relativos a cargos de liderança.

As mulheres estão em cargos de chefia e liderança nas pequenas e médias organizações, as práticas mais voltadas à igualdade de gênero são mais comuns nas grandes organizações. Apesar do descompasso e desencontro de interesses, confirma-se a necessidade de estimular as pequenas organizações a organizarem suas políticas de equidade de gênero e que as grandes empresas possam promover a maior inserção de mulheres nos cargos de gerência e promover a possibilidade de ascensão das mulheres aos cargos mais altos e estratégicos da empresa.

Fica claro que quando as mulheres são as principais clientes da empresa, como no caso citado da Coca Cola, parece mais acertado estrategicamente que os cargos estejam alinhados com o grande número de mulheres consumidoras. Sendo assim, seria interessante um estudo dos setores reconhecidamente femininos e a sua política de equidade de gênero, para conhecermos suas práticas e o tratamento dispensado ao tema de igualdade de oportunidades para ambos os gêneros.

Fica evidente depois da análise do relatório que a revista Exame apenas reflete o perfil das mulheres nas empresas pesquisadas. As grandes inovações pertencem em sua maioria às grandes empresas, são destaques da revista, e como as mulheres não estão nos cargos de direção das grandes empresas, elas “naturalmente” não aparecem como destaque na revista. Como ocupam cargos de gerência e gerência intermediária, frequentemente são destaque na gerência de recursos humanos das grandes organizações que são foco da Revista Exame.

Portanto, existe a necessidade de discussão e avaliação das políticas adotadas pelas organizações no que diz respeito à igualdade de gênero, uma vez que não existe nenhuma observação que torne a atuação das mulheres menos importante. Gostaríamos de acreditar que em um futuro próximo poderemos ver mais mulheres em destaque nas capas da revista e nas suas principais reportagens, sem que seja uma exceção o aparecimento de mulheres na alta direção das empresas, quer sejam pequenas ou grandes.

7. Bibliografia

BRASIL. *Gênero e Diversidade na Escola. Formação de Professoras/es em Gênero, Sexualidade, Orientação Sexual e Relações Étnico-Raciais.* Brasília: Ministério da Educação e Cultura (MEC), 2004.

CASTILLA, Emílio J. ; BENARD, Stephen. *The paradox of meritocracy in organizations.* Administrative Science Quarterly. 55(2010) 543-573. Johnson Graduate School, Cornell University.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A.; SILVA, R. da. *Metodologia Científica.* São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2007.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Guia Exame de Mulheres na Liderança.* Relatório Final. São Paulo, 2017.

GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4ed. São Paulo: Atlas, 2006.

LOURO, Guacira Lopes. *Gênero, sexualidade e educação.* Uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

LOUZADA, M.S.O. *Análise de textos de comunicação: a revista Exame e seu discurso de modernização do país.* Tese de Doutorado. UNESP: São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, S.L. *Tratado de metodologia científica: projetos e pesquisas.* São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2002.

PARRA FILHO, D. SANTOS, J.A. *Metodologia científica.* São Paulo: Futura, 1998.



VIII CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Ponta Grossa, PR, Brasil, 05 a 07 de dezembro de 2018

SAFFIOTTI, Heleieth I. B. *Gênero, patriarcado e violência*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SICA, Ligia P.P.(org) *Guia exame de Mulheres na liderança*. FGV: São Paulo, 2017.