

**Fundação Escola de Sociologia e Política de São Paulo  
Fundação Perseu Abramo**

Sandra Regina Maria do Carmo TEIXEIRA

**ANÁLISE DO PROGRAMA PRÓ EQUIDADE DE GÊNERO E RAÇA  
Ascensão Profissional de Mulheres**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização em  
Gestão e Políticas Públicas da Escola de Sociologia e  
Política da Fundação Escola de Sociologia e Política de  
São Paulo e Fundação Perseu Abramo.

Orientador: Otávio Dias de Souza Ferreira

SÃO PAULO

2014

## RESUMO

Este projeto traz contribuições a partir da análise dos fatores que bloqueiam o ingresso, permanência e a ascensão profissional de mulheres nas empresas, e as contribuições do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal, para alterar essa realidade.

A metodologia adotada partiu da análise das referências teóricas e conceituais, colhidas em artigos e dissertações de mestrado, relatórios de pesquisa de instituições nacionais e internacionais e relatórios do Programa pró Equidade de Gênero e Raça da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República.

**Palavras-chave:** divisão sexual do trabalho, equidade de gênero, ascensão profissional das mulheres;

Sumário :

1. Condição das mulheres em relação à ocupação dos cargos de poder nas empresas.....	4
2. Relatório - Women Matter: A Latin American Perspective - 2013.....	4
2.1. Desempenho Financeiro Superior	
2.2 Desempenho Operacional Superior	
2.3 Ocupação das vagas nos conselho e diretoria da empresa.	
2.4. Onde estão e quais são as barreiras para ascensão das mulheres	
2.5 O que as empresas podem fazer para transpor as barreiras a ascensão das mulheres	
3. Programa Pró Equidade de Gênero e Raça .....	16
4. Considerações sobre o Programa Pró Equidade de Gênero e Raça.....	18
5 Reflexos do Programa na divisão dos cargos de comando nas empresas.....	21
6. Considerações Finais.....	23
7. Referências Bibliográficas.....	26

## **Análise do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça Ascensão Profissional de Mulheres nas Empresas**

### **1. Condição das mulheres em relação à ocupação dos cargos de poder nas empresas.**

Apesar de estarem em condições melhores no campo educacional e das mudanças significativas na participação feminina no mundo do trabalho, as mulheres ainda enfrentam alguns desafios na luta pela equidade no campo do trabalho. As tendências dos anos recentes que estariam relacionadas ao aumento do emprego feminino não tem interferido na segregação ocupacional de gênero, nem nas diferenças salariais, a despeito da legislação sobre a igualdade de salários no Brasil (FONTENELLE – MOURÃO, 2006)

Os principais focos de desigualdade nesse campo são a concentração de oportunidades de trabalho em setores de atividades específicas, menor possibilidade de ascensão funcional e, conseqüentemente, menores salários. (YANNOULAS, 2002)

A equidade de gênero nas empresas, além de estar alinhada com princípios básicos da sustentabilidade, traz ganhos concretos. As empresas com maior equilíbrio entre mão de obra feminina e masculina têm melhores resultados financeiros. (INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL – PERFIL SOCIAL, RACIAL E DE GÊNERO DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SUAS AÇÕES AFIRMATIVAS – 2010).

É inegável que o movimento feminista proporcionou muitos avanços na vida das mulheres nas últimas décadas, inclusive o aumento daquelas que ingressam em universidades no mundo todo, porém, ainda existe uma queda muito grande quando chega o momento da entrada no mercado de trabalho, permanência e ascensão profissional, refletindo a extrema rigidez da mobilidade social das mulheres, resultando em grande perda para a economia.

### **2. Relatório - Women Matter: A Latin American Perspective - 2013.**

Desde 2007, a *McKinsey & Company* tem analisado como as empresas tem se beneficiado ao promover o acesso de mulheres aos espaços de liderança. A pesquisa *Women Matter* foi realizada na Europa, Estados Unidos, Àsia e a mais recente na América Latina, intitulada *Women Matter: A Latin American Perspective*” - 2013.

Analisaremos “o relatório da pesquisa *Women Matter: A Latin American Perspective*”, em especial as barreiras para a ascensão profissional das mulheres e o que as

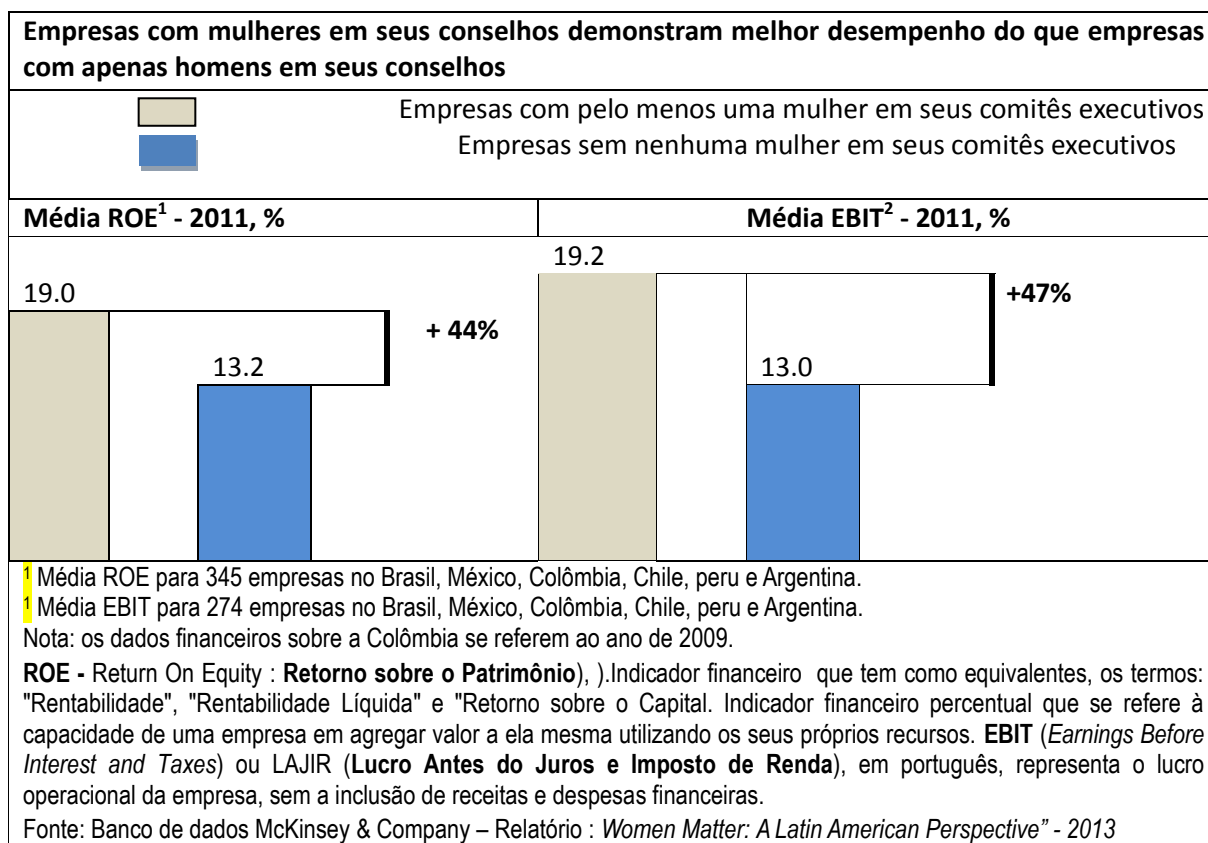
empresas estão fazendo para removê-las e para aumentar a diversidade de gênero na alta administração das empresas.

O estudo é baseado em três fontes principais de informações: A base de dados detalhando a composição de gênero nos conselhos das empresas, o desempenho financeiro de 345 empresas líderes de seis países da América Latina: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.

## 2.1. Desempenho Financeiro Superior.

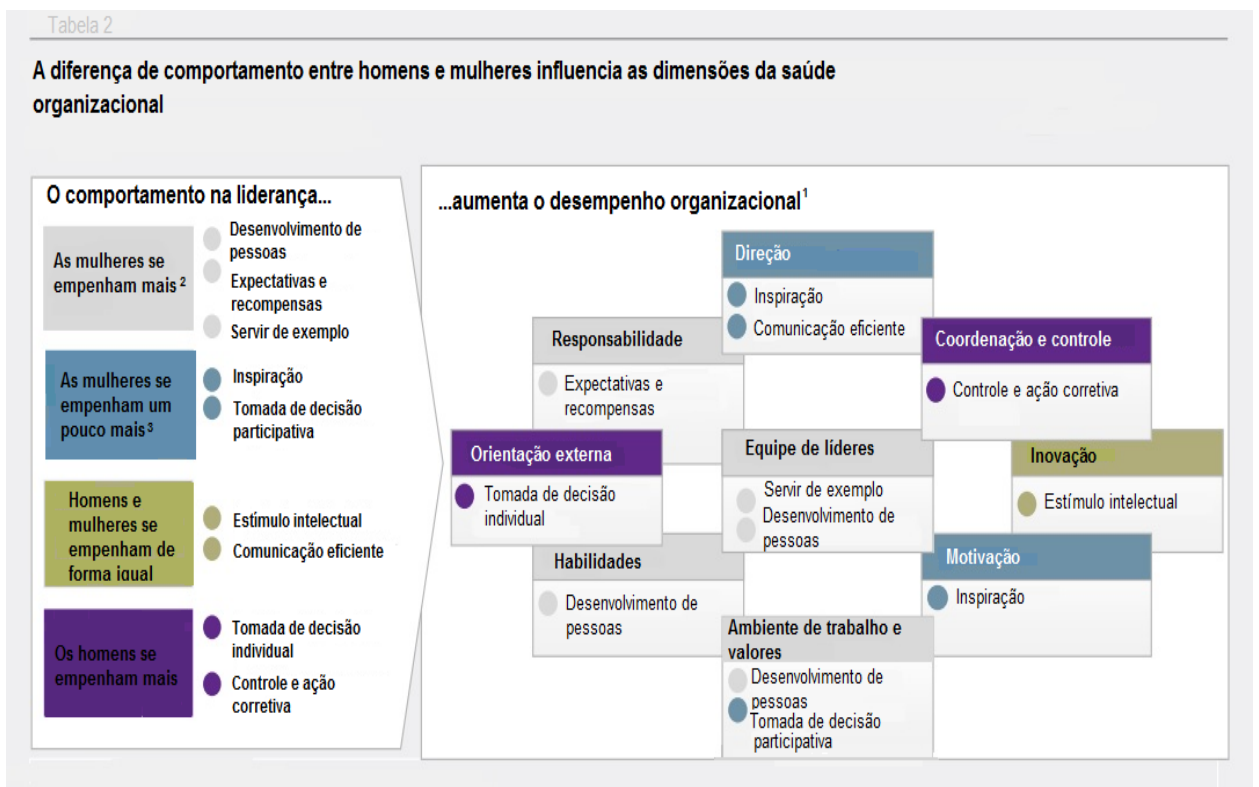
Todas as pesquisas realizadas pela *Mackinsey & Company*, inclusive na América Latina, demonstraram um melhor desempenho financeiro em empresas com maior proporção de mulheres em cargos de diretoria, comprovando que a diversidade de gênero no interior das corporações não é apenas uma preocupação social, mas também um imperativo para os negócios.

Em termos de resultados financeiros das empresas, foram analisadas 345 empresas em seis países da América Latina (Brasil, México, Colômbia, Chile, Peru e Argentina), e os resultados foram conclusivos no sentido de que as empresas que contam com mais mulheres no topo das carreiras, os retornos sobre o patrimônio líquido (ROE) foi 44% mais elevado, e a margem de lucro operacional (EBIT) foi 47 % maior.



## 2.2. Desempenho Operacional Superior.

Ao procurar entender por que a presença de mulheres executivas pode estar associada a um desempenho superior da corporação, os estudos demonstram que a presença de mulheres dá a equipe do topo um melhor conjunto de habilidades e comportamentos de liderança, inspira o envolvimento e desempenho corporativo e a atuação em unidade, e ainda que na tomada de decisão as mulheres tendam a enfatizar o envolvimento colaborativo de pessoas, carregando para gestão seus valores e capacidade de inovar. De 9 dimensões relacionadas ao desempenho das empresas, as mulheres demonstra em média 6 com mais frequência do que homens.



Fonte: Banco de dados McKinsey & Company – Relatório : *Women Matter: A Latin American Perspective* – 2013

Em resposta a pergunta se entendiam haver relação entre um maior retorno financeiro com equipe de líderes composta por um número expressivo de mulheres, a maioria dos executivos da Ásia, Europa e América Latina, responderam que sim.

**Tabela 3**  
**A maioria dos executivos participantes da pesquisa reconhece que as empresas com mulheres que ocupam posição de liderança têm melhor desempenho financeiro**  
**Muitos estudos demonstram que empresas com equipes de líderes compostas por um número expressivo de mulheres obtém retorno financeiro maior. Você acha que essa relação é verdadeira?**  
 N=547; percentagem de participantes.

	Sim	Não	Não sabe
<b>Média para América Latina</b>	61	24	15
<b>Média para Ásia</b>	54	25	21
<b>Média para Europa</b>	73	15	12
<b>Média para a América Latina por gênero</b>			
	Sim	Não	Não sabe
<b>Homens</b>	56	27	17
<b>Mulheres</b>	70	18	12

Fonte: "Women Matter: A Latin American perspective," 2013; Women Matter: An Asian perspective," 2012; "Women Matter 2012"

### 2.3. Ocupação de Vagas nos Conselhos e na Diretoria da Empresa.

Na América Latina as mulheres ocupam 8% dos cargos do conselho e 5% dos cargos de diretoria nas empresas analisadas. Estes números são semelhantes aos da Ásia (8% e 6%, respectivamente), surpreendentemente menores do que os da Europa (10% e 17%) e dos Estados Unidos (14% e 15%), embora as mulheres muitas vezes permaneçam sub-representadas nessas regiões também.

A relativamente alta representação de mulheres em conselhos na Europa é, em parte, explicada pela legislação do governo em alguns países que define o sistema de cotas juridicamente vinculativo. Além disso, a discussão sobre diversidade de gênero na gestão sênior na Europa e Estados Unidos está muitas vezes focada mais na composição dos conselhos do que na composição das diretorias.

Tabela 4.

Representação feminina nos comitês executivos, 2011(%)		Representação feminina nas diretorias, 2011 (%)		
América Latina <sup>i</sup>	8	América Latina	5	
Noruega	15	Noruega	35	
Estados Unidos	14	Estados Unidos	15	
China	9	China	8	
França	8	França	20	
Alemanha	3	Alemanha	16	
Índia	3	Índia	5	
	Ásia <sup>ii</sup> 8	Europa <sup>iii</sup> 10	Ásia 6	Europa 17

i- Inclui Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.  
 ii - Inclui Austrália, China, Hong Kong, Índia, Indonésia, Japão, Malásia, Singapura, Coreia do Sul e Taiwan  
 iii - Inclui Bélgica, República Tcheca, França, Alemanha, Itália, Holanda, Suécia, e Reino Unido.  
 Fonte: banco de dados McKinsey; sites das empresas; relatórios anuais;

<b>Tabela 5</b> <b>Empresas colombianas têm a maior representação feminina na alta gerência 2011 (%)<sup>3</sup></b>				
Empresas com pelo menos 1% de mulheres no comitê executivo			Empresas com pelo menos 1% de mulheres nas diretorias	
Representação feminina nos comitês executivos			Representação feminina nas diretorias	
67	17	Colômbia	9	50
53	10	Peru	4	27
42	8	Chile	4	29
38	7	Brasil	5	36
33	7	Argentina	3	17
27	5	México	6	44
Média para América Latina (8%)			Média para América Latina (5%)	

<sup>1</sup>N 345 empresas em 6 países latino-americanos: Brasil (141), Chile (62), México (55), Peru (30), Colômbia (30) e Argentina (30).  
 Fonte: banco de dados McKinsey; sites das empresas; relatórios anuais;

No Brasil, tramita no Congresso Nacional projeto de autoria da Senadora Maria do Carmo Alves (DEM-SE), que defende que o percentual mínimo de mulheres em conselhos de administração seja obrigatório no serviço público (empresas estatais e de economia mista) e opcional nas empresas privadas. Assim o projeto de lei prevê o estabelecimento de cotas gradativas para mulheres - 10% em 2016, 20% em 2018, 30% em 2020 e 40% em 2022.

Os aspectos positivos desse projeto de lei são que: a) A legislação é um instrumento poderoso para melhorar o atual processo de seleção de pessoas – que costuma replicar e perpetuar as iniquidades existentes; b) As cotas são uma forma de corrigir uma desigualdade no topo das empresas e permitir às mulheres alcançarem postos de liderança mais rapidamente. c) A presença de mulheres no “topo” ajuda a quebrar estereótipos e convencer o resto da pirâmide corporativa de que elas podem ser boas líderes; e d) Muitas empresas já reconhecem que a diversidade de gênero nos conselhos amplia as perspectivas e os ângulos dos quais os problemas são analisados. E ainda, como demonstra a pesquisa a relativamente alta representação de mulheres em conselhos na Europa é, em parte, explicada pela legislação do governo em alguns países que define o sistema de cotas.

Assim como nos conselhos de administração, a presença das mulheres nas diretorias das empresas merece igual atenção, dada a influência desta instância da gestão na tomada de decisão diária da corporação e do seu papel no desenvolvimento da carreira, o que poderia posicionar mulheres como candidatas para posições mais altas na alta administração.



Apesar do significativo aumento, nas últimas décadas, do número de mulheres com graduação superior, e também aumento participação feminina na força de trabalho, esses fatores não são suficientes para garantir uma maior sua participação nos conselhos e na diretoria das corporações. A questão deveria ser meramente numérica, mas não é.

Com um maior número graduadas no mercado deveria ser inevitável que com o tempo as mulheres ocupassem altos cargos nas corporações, mas a análise histórica comprova que é pouco provável que este seja o caso, se nada mudar. Por exemplo, na década de 1980, na Argentina e no Brasil cerca de 50% dos que se matriculou na universidade eram do sexo feminino. Em média, leva 30 anos para um estudante universitário alcançar a gestão de topo, e 30 anos depois, as mulheres ocupam apenas 70% dos assentos em conselhos nesses dois países. Nesse cenário, embora a pesquisa mostre que na última década o número de mulheres a se matricular na universidade na Argentina e no Brasil aumentou cerca de 60%, se as tendências do passado continuarem, isso vão traduzir-se em apenas uma elevação de dois pontos percentuais no número de número de mulheres nas diretorias lá até 2040. A Colômbia é o país com a maior representação feminina em comitês executivos, com níveis mais próximos aos da Europa e Estados Unidos. O México e a Argentina, a menor.

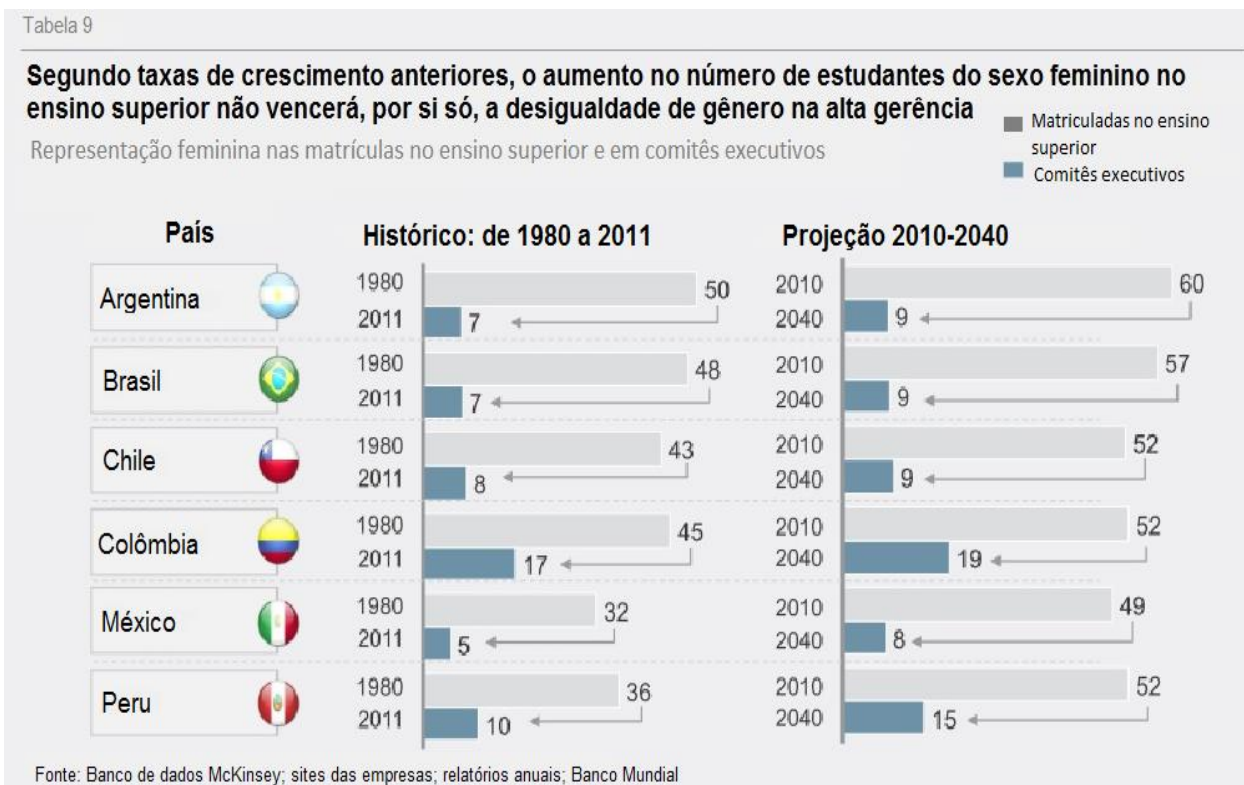


Tabela 7

### Mulheres na América Latina frequentam a escola por mais tempo e são maioria entre estudantes universitários

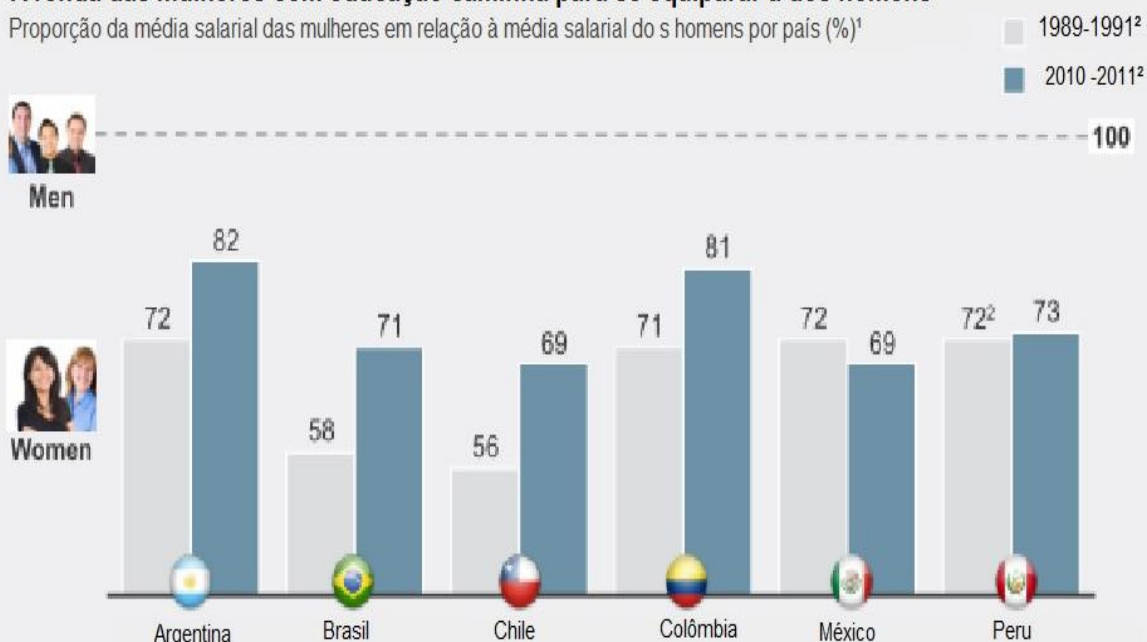


Quanto à remuneração, embora a diferença salarial venha diminuindo em quase todos os países, ainda há um longo caminho a percorrer para alcançar a paridade salarial das mulheres. Mesmo sendo mais escolarizadas, as mulheres ganham menos.

Tabela 8

### A renda das mulheres com educação caminha para se equiparar à dos homens

Proporção da média salarial das mulheres em relação à média salarial dos homens por país (%)<sup>1</sup>



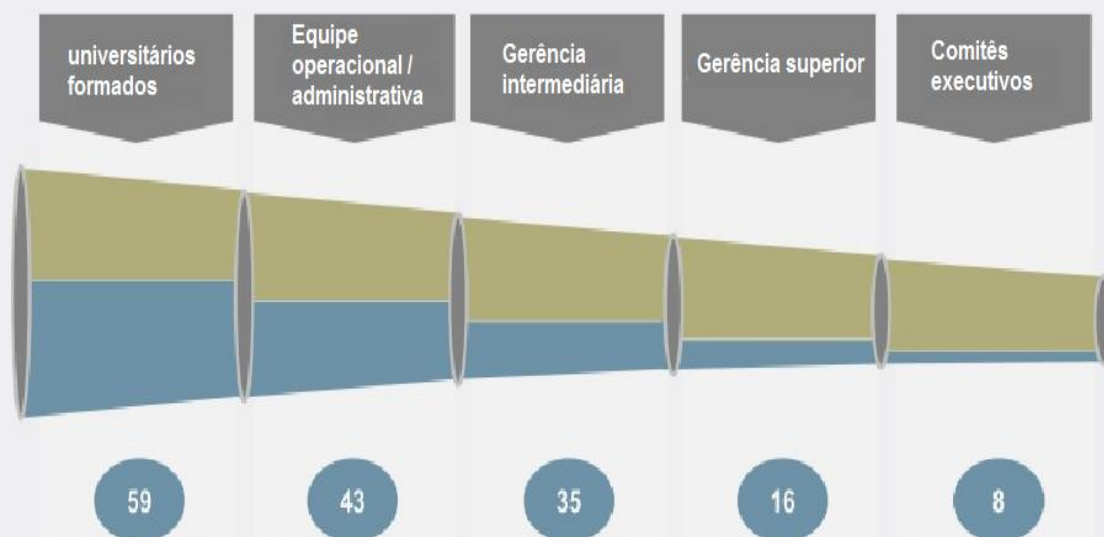
A tabela abaixo mostra que a mulher está cada vez menos representada conforme caminha rumo ao topo das empresas no Brasil. O afunilamento começa no ingresso nas empresas, de um conjunto de brasileiras graduadas em quase 60% para uma representação dos cargos operacionais e administrativos de apenas 43%. Essa já baixa representação diminui consideravelmente a partir desse estágio porque as mulheres cada vez menos ocupam cargos de chefia, à medida que sobem na hierarquia corporativa, e esse quadro reduz severamente ao ultrapassar o próximo estágio, a alta direção da empresa, ou comitê executivo.

Tabela 10

### As mulheres são cada vez menos representadas conforme caminham rumo ao topo empresarial

% de empregados em um dado nível no ano de 2011 em empresas brasileiras que registraram essas informações em seus relatórios anuais, 1 n =27

■ Homens  
■ Mulheres



<sup>1</sup> As empresas relacionadas em outros países da América latina não registram essas informações em seus relatórios anuais; no Brasil, algumas empresas o fazem

#### 2.4. Onde estão e quais são as barreiras para a ascensão das mulheres

As barreiras à ascensão das mulheres estão dentro do ambiente de negócios e precisam ser superados. A chave para melhorar a diversidade de gênero dentro das corporações reside, pelo menos em certa medida, dentro das corporações.

Para entender quais são as barreiras para promoção da diversidade de gênero, a Mackinsey realizou pesquisa *on-line* com 547 executivos médios e superiores, e entrevistados 40 CEO's (Chief Executive Officer) ou Diretores Presidente/Altos Executivos, apurou-se que

várias empresas já identificaram que há diferenças nas relações de gênero e a “distribuição de poder”, mas os resultados globais revelam poucas iniciativas para alterar o *status quo*.

Das barreiras identificadas para o avanço da maioria das mulheres na América Latina, destacamos: a dupla jornada, a disponibilidade “a qualquer hora e em qualquer lugar”, e as normas culturais e preconceitos.

A barreira mais comumente identificada, e entendemos ser a principal, é a “dupla carga”, embora normas culturais e preconceitos desempenhem esse papel também. Muitas mulheres têm que combinar suas responsabilidades de trabalho com uma grande parte das responsabilidades familiares. Em média, as mulheres latino-americanas dedicam 2,6 vezes mais horas que os homens às atividades familiares, representando 26,6 horas por semana em comparação com 10,6 horas para os homens.

A segunda maior barreira, relacionada à primeira, é a expectativa de que aquele que detém cargo de chefia esteja disponível "a qualquer hora, em qualquer lugar", o que faz com que a dupla carga se torne um fardo ainda mais pesado para as mulheres, em regra essa condição de disponibilidade está fortemente inserida no modelo de desempenho.

A tabela 12, classifica por gênero os participantes da pesquisa sobre o que poderia ser considerado como importante barreira para a ascensão das mulheres. Enquanto 50% das mulheres consideraram a "dupla carga" e 46% o modelo de desempenho baseado na disponibilidade "a qualquer hora e em qualquer lugar", 42% e 37% dos homens, respectivamente, disse a mesma coisa.

Tabela 12

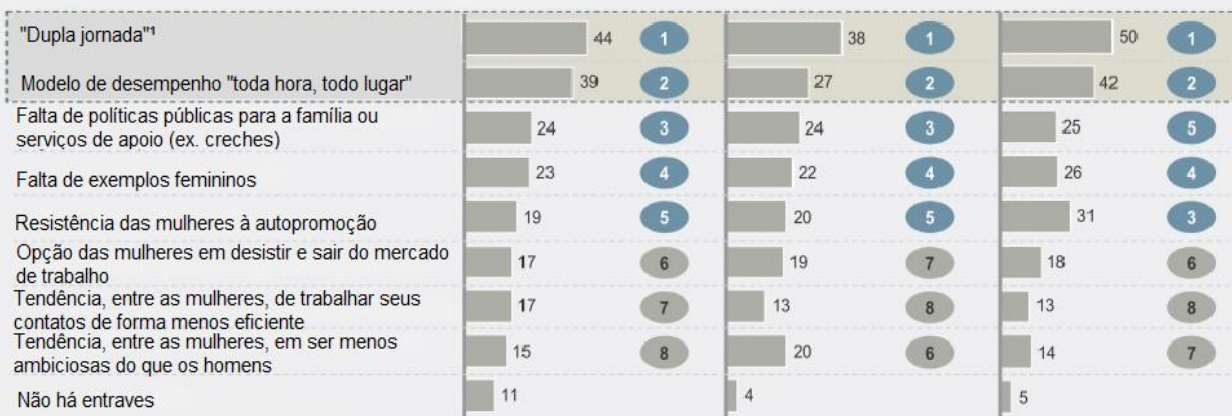
**Em todo mundo, os maiores entraves são a "dupla jornada" e o modelo de desempenho "toda hora, todo lugar"**

*Na sua opinião, quais são os maiores entraves, caso existam, ao aumento da diversidade de gênero em meio à alta gerência nas organizações?*

N= 547 entrevistados

● Classificação 1-5  
● Classificação 6-8

**Entraves**



<sup>1</sup>Mulheres que dividem as tarefas domésticas e profissionais

<sup>2</sup>Modelo de trabalho que exige disponibilidade e mobilidade geográfica durante todo o tempo

Fonte: "Women Matter: A Latin America Perspective," 2013

A barreira “normas culturais e preconceitos”, também não podem ser desconsiderados. É importante reconhecer a sua extensão e o seu peso enquanto impedimento ao progresso das mulheres. Dos entrevistados, 53 % disseram que o preconceito de gênero em suas culturas influência como organizações abordam a diversidade de gênero, e 78% disseram que a cultura faz com que seja mais fácil para os homens avançar em suas carreiras.

Claro exemplo de preconceito cultural houve quem considerasse como barreira ao avanço a “falta de ambição das mulheres”. No entanto, quando questionados sobre a sua própria ambição, homens e mulheres mostraram o mesmo desejo de avançar para o próximo nível em suas carreiras e para alcançar uma posição de nível. O enfrentamento aos preconceitos que impedem a diversidade de gênero são muitos, destacamos aqui, que a vida pessoal de mulher sempre é parte da discussão sobre promoção, por exemplo, que uma mulher não vai aceitar a oferta porque ela é casada e não mudar para outra cidade. Quando uma promoção para os homens está sendo discutido, sua vida pessoal nunca é mencionada como um obstáculo, ou seja, as mulheres são frequentemente avaliados por seu desempenho, e os homens sobre o seu potencial.

## **2.5. O que as empresas podem para fazer para transpor as barreiras à ascensão das mulheres**

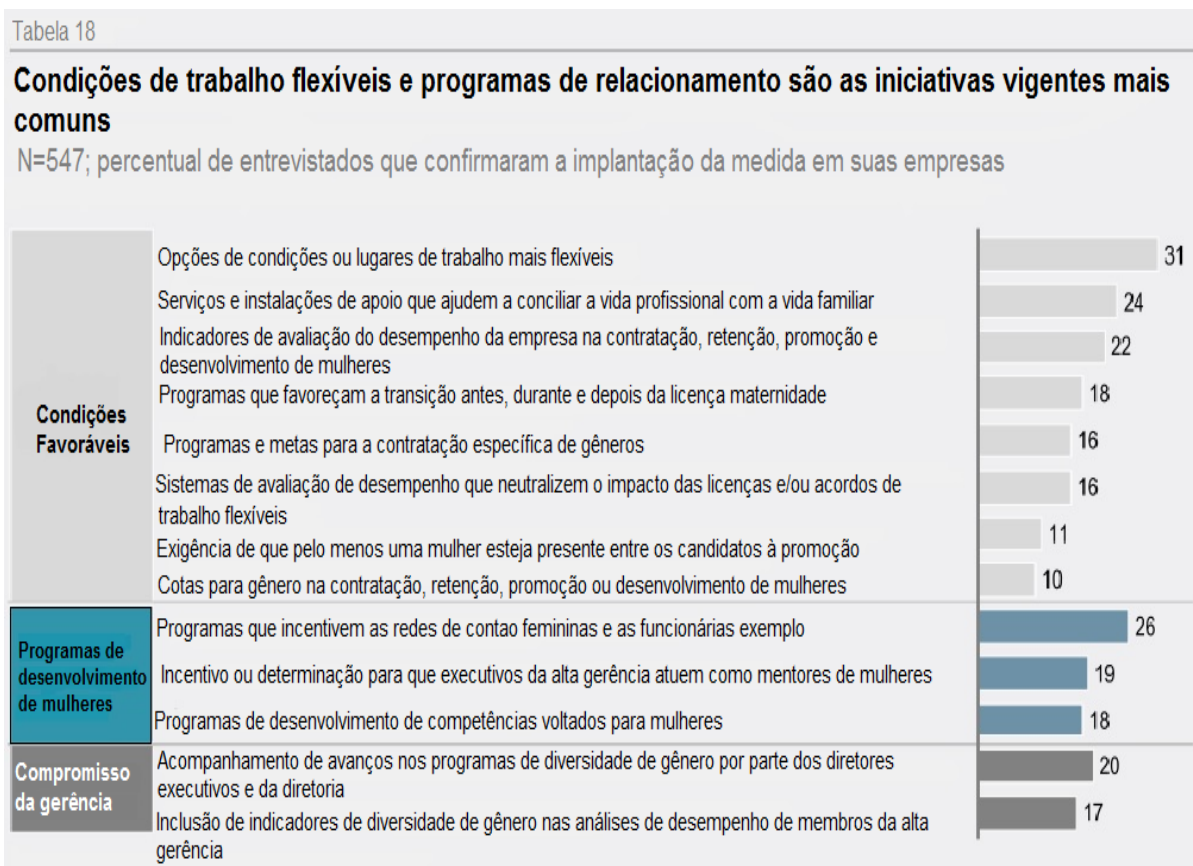
Considerando os resultados, se as empresas não tiverem o claro e imparcial entendimento das barreiras organizacionais e culturais que impedem progresso das mulheres será muito mais difícil promover a diversidade e a equidade de gênero no ambiente corporativo. Entretanto, a solução não está inteiramente nas mãos de corporações, pois também são necessárias ações da administração pública, como políticas de fornecimento de instalações para cuidados infantis que podem contribuir com a “administração” e “dupla carga” de trabalho das mulheres.

As diferentes empresas podem escolher diferentes combinações de iniciativas. A pesquisa da *Women Matter: A Latin American Perspective – 2013* mostra que o sucesso dos programas de diversidade de gênero são sustentados por algumas componentes: a) comprometimento da direção, CEO e a equipe executiva; b) a diversidade de gênero dever ser prioridade estratégica na agenda corporativa; c) manter rigoroso sistema de rastreamento do número e do nível de representação de mulheres; d) construir indicadores de desigualdade de gênero, as medidas de enfrentamento às desigualdades, e metas, inclusive para a ocupação de vagas no alto escalão da organização; e) estabelecer políticas de apoio à mulher para diminuir os reflexos da “dupla carga” de trabalho no progresso das mulheres na empresa, como ajuda



no cuidado com a criança, por exemplo; e f) criar programas de desenvolvimento das mulheres, as preparando para adquirir ou aperfeiçoar suas habilidades, dominar códigos corporativos, entre outras medidas que as qualifique ainda mais para seu progresso na empresa.

Na tabela 18, relaciona as iniciativas mais comuns das empresas comprometidas com a promoção da equidade de gênero.



As empresas que começam com um entendimento claro dos desafios e os enfrentam em qualquer tipo de transformação corporativa, tem 2,4 vezes mais chances de sucesso do que aqueles que estão menos preparados.

Somada ao entendimento claro dos desafios, não surpreendentemente, a pesquisa mostrou uma alta correlação entre a importância estratégica dada a diversidade de gênero por qualquer empresa e o número de medidas postas em prática para promovê-la. Assim, as empresas com diversidade de gênero como uma de suas três principais prioridades, implementa uma média de cinco medidas. Aquelas que não vêm isso como uma estratégica, implementa apenas uma medida, em média. No geral, cerca de 29% das empresas não tinham medidas específicas em vigor, e apenas 9% tinham implementado seis ou mais.

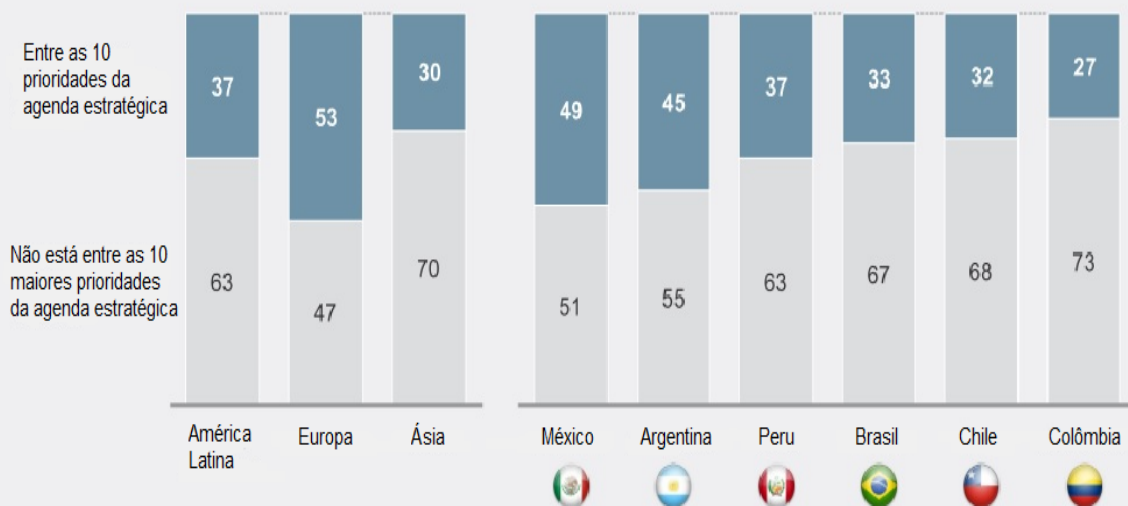
Na América Latina, 63% dos executivos disseram que suas empresas não consideram a diversidade de gênero como uma prioridade estratégica. Isto posiciona a América Latina entre a Ásia e a Europa.

Tabela 16

### Apesar da defesa pela diversidade, a maioria dos executivos na América Latina não faz disso uma prioridade estratégica

Qual a importância da diversidade de gênero na agenda estratégica de sua empresa?

N=547; percentual de entrevistados



Fonte: "Women Matter: A Latin American perspective", 2013

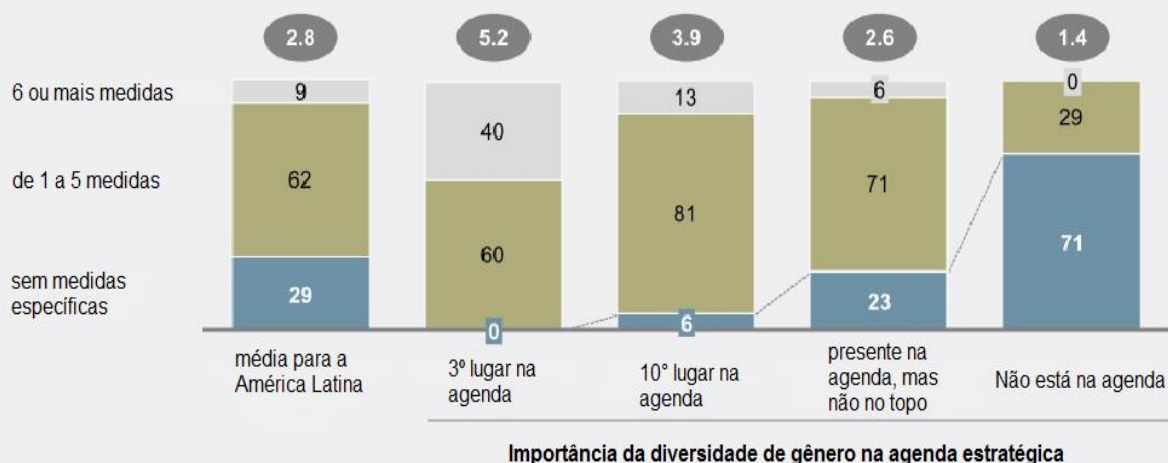
Tabela 17

### A implantação das medidas para a diversidade de gênero é reduzida, especialmente se não estiverem na agenda estratégica

Número de medidas implantadas para contratar, reter, promover e desenvolver as mulheres

N=547; percentual de entrevistados

● Média de medidas introduzidas



Fonte: "Women Matter: A Latin American perspective", 2013

Nos resultados da pesquisa, observamos uma notável diferença entre as perspectivas nas empresas nacionais e as multinacionais porque 50% dos executivos de empresas nacionais acreditam que as suas empresas eram susceptíveis para introduzir mais medidas para aumentar a diversidade de gênero, enquanto 67% das pessoas em empresas multinacionais pensem da mesma maneira. A diferença entre as multinacionais e as nacionais pode ser explicada, possivelmente, pelo fato de que os programas de diversidade de gênero estão a algum tempo em vigor em muitas multinacionais empresas sediadas na Europa e nos Estados Unidos. Na América Latina, em contraste, a preocupação com a diversidade no local de trabalho, não necessariamente se estende a preocupação a representação das mulheres.

Finalmente, quanto à iniciativas e perspectivas especificamente no Brasil, os dados revelam que os números da representação feminina nos conselhos de administração ou na diretoria das empresas estão próximos à média dos países latino americanos. O número de medidas específicas empreendidas por empresas para promoção da diversidade de gênero é a mais baixa da região, com 41% dos entrevistados indicando que as medidas específicas estão sendo implementadas. Além disso, a percepção de que é mais fácil para os homens avançarem em suas carreiras é o mais alto da região, em 83%. Isto, entre outros fatores, pode influenciar o desejo das mulheres para avançar para o próximo nível.

### **3. Programa Pró - Equidade de Gênero e Raça**

Partindo do entendimento de que o desenvolvimento brasileiro está intrinsecamente relacionado à superação das desigualdades sociais e raciais, não apenas porque o país requer uma política de reparação em relação às mulheres e aos negros, historicamente excluídos aos serviços e produtos do desenvolvimento econômico nacional, mas também porque não pode prescindir dos grupos sociais discriminados na sua estratégia de desenvolvimento de longo prazo, o governo criou o Programa Pró Equidade de Gênero e Raça.

O Programa Pró - Equidade de Gênero e Raça foi criado com o objetivo de contribuir de maneira decisiva para a eliminação das discriminações e desigualdades vivenciadas pelas mulheres no ambiente de trabalho, e promover a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no mundo do trabalho por meio do desenvolvimento de concepções e procedimentos na gestão de pessoas e na cultura organizacional. O Programa é uma iniciativa do Governo Federal por meio da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República – SPM/PR, e conta o apoio da Entidade das Nações Unidas para Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), da Organização



Internacional do Trabalho (OIT - Escritório Brasil) e da Secretaria de Promoção da Igualdade Racial da Presidência da República (SEPIR/PR).

O Programa é dirigido a empresas e instituições de médio e grande porte dos setores público e privado. A adesão ao programa é voluntária e empresas que aderem ao programa assumem o compromisso de desenvolver novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, através das seguintes ações: a) conscientizar, sensibilizar e estimular as práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens e racial dentro da organização; b) contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação no acesso, remuneração, ascensão e permanência das mulheres no emprego; e c) implementar as ações previstas no Plano de Ação.

A empresa ou instituição interessada deve enviar à SPM/PR o Termo de Adesão ao programa, elaborar a Ficha Perfil que consiste num formulário destinado a levantar informações sobre o perfil da organização e de seu quadro funcional quanto aos aspectos relevantes para a implementação do programa, elaborar o Plano de Ação e criar o Comitê de Gênero e Raça.

A Ficha Perfil permite identificar as pessoas que trabalham na empresa. As informações são organizadas por sexo, idade, raça (tomada por autodeclararão), posição ocupada na empresa e na hierarquia funcional e o grau de escolaridade. O Comitê Pró Equidade de Gênero e Raça é o responsável pela coordenação, monitoramento e avaliação do Plano de Ação. Em regra, o comitê é composto por gestores das áreas de gestão de pessoas, comunicação social, ouvidoria e áreas técnicas.

O Plano de Ação é o instrumento que orienta e explicita como serão desenvolvidas as ações do programa na organização, e deve ser estruturado em dois grandes eixos, de gestão de pessoas e da cultura organizacional, subdividido em duas grandes dimensões: - Eixo Gestão de Pessoas\_- Dimensões: Recrutamento e Seleção; Capacitação e Treinamento; Ascensão Funcional e Plano de Cargos e Carreira, Salário e Remuneração; Políticas de Benefícios; e Programas de Saúde e Segurança; e - Eixo Cultura Organizacional - Dimensões: Mecanismos de combate às práticas de desigualdade, as discriminações de gênero e raça e de combate à ocorrência de assédio moral e sexual; e prática de capacitação na cadeia de relacionamentos da organização.

Ao final de 12 meses a contar da pactuação do Plano de Ação, a organização é avaliada pela SPM/PR, se o cumprimento foi satisfatório recebem o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça correspondente ao período. O selo pode ser utilizado pela organização nos seus

documentos internos e externos e em campanhas e peças de promoção institucional. A permanência no programa acontece mediante novo processo de adesão a cada edição.

A adesão ao programa possibilita à empresa ou instituição: a) participação em uma rede de organizações visando intercâmbio de informações e experiências de boas práticas no âmbito do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça; b) Assessoramento técnico da SPM/PR, no desenho e implementação das ações e projetos das organizações; e c) participação nas ações de capacitação oferecidas pela SPM/PR.

O Programa Pró Equidade de Gênero e Raça foi criado em 2005, com o lançamento da 1ª Edição. Desde então, foram realizadas outras três edições em 2007, 2009 e 2011, com participações de diferentes empresas e organizações. Na primeira edição, em 2005, 15 organizações, todas de caráter público, aderiram ao Pró-Equidade, envolvendo cerca de 400 mil funcionárias e funcionários. Em sua quinta edição, em 2014, o programa chega a 83 organizações, entre grandes corporações, empresas públicas e privadas e instituições, e envolverá cerca de um milhão de trabalhadoras e trabalhadores.

#### **4. Considerações sobre o Programa Pró Equidade de Gênero e Raça.**

Para avaliar se o Programa Pró Equidade, implementado a partir de 2005, já refletiu no mercado de trabalho brasileiro nesses quase 10 anos existência, partiremos dos dados da Pesquisa Nacional de Amostra de Domicílios - 2011, dados da pesquisa do Instituto ETHOS, em parceria com o Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística – IBOPE - 2010, sobre os impactos da programa, e os dados da Secretaria de Política para as Mulheres da Presidência da República.

Os dados relativos à participação das mulheres no mercado de trabalho demonstram que há ainda, grandes desafios a serem enfrentados para a promoção da igualdade entre mulheres e homens.

Na População Economicamente Ativa (PEA), cerca de 42% das pessoas ocupadas são mulheres. Ainda que a taxa de desemprego das mulheres tenha caído de 15,2% para 7,5% entre 2003 e 2011, as mulheres ainda encontram piores condições de trabalho, salários mais baixos e sofrem com o acúmulo de tarefas relacionadas à dupla jornada de trabalho. Mesmo sendo mais escolarizadas, as mulheres ganham menos. A média de anos de estudo das mulheres ocupadas é de 9,2 anos, ao passo que a dos homens é de 7,9. Ainda assim, as mulheres ganham menos que os homens. Segundo dados do Censo, em 2010 o rendimento feminino correspondia a 73,8% do masculino.

Sobre as barreiras a permanência no emprego e a ascensão profissional das mulheres, a dupla jornada de trabalho está entre as principais. Comparando mulheres e homens que trabalham fora, a PNAD – Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio - 2011, aponta que a média de horas gastas em afazeres domésticos pelas mulheres é cerca de 22 horas, ante 10 horas dos homens.

Entretanto, quando se trata dos homens o tempo médio gasto nestes afazeres é menos da metade, 10,3 horas. A pesquisa da Mackinsey, acima, aponta que a dupla jornada também foi barreira ao avanço das mulheres a mais comumente identificada na América Latina, naquele estudo os resultados da mostraram que as mulheres latino-americanas dedicam 2,6 vezes mais horas que os homens às atividades familiares, representando 26,6 horas por semana, em comparação com 10,6 horas para os homens.

Quanto à ocupação dos cargos de liderança, as diferenças entre mulheres e homens também são visíveis. As diferenças não só aumentam à medida que os níveis de chefia são mais altos, como representam desigualdades profundas. Nos níveis mais altos de chefia nas organizações, para cada mulher, há 6 homens. Em cargos de segundo e terceiro escalão, há respectivamente 3,5 homens para cada mulher e 2,7 homens para cada mulher.

No período de quase uma década de existência do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, devemos reconhecer que mudanças positivas ocorreram em direção a melhores possibilidades para as mulheres no mercado de trabalho. Os dados abaixo, colhidos junto a Secretaria de Política para as Mulheres mostram avanços numéricos e qualitativos, com as empresas progredindo na realização de ações com potencial transformador das relações de gênero.

Na 4ª Edição, o programa envolveu 900 mil empregadas e empregados das empresas envolvidas, sendo 45% de mulheres e 55% de homens. Esses números não incluem estagiários, terceirizados e jovens aprendizes das organizações participantes, que elevam esses números à soma de aproximadamente 1 milhão de trabalhadores e trabalhadoras brasileiros.

**Tabela 1: Número de trabalhadores e trabalhadoras envolvidos no Programa**

	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>	<b>Total</b>
<b>%</b>	<b>45</b>	<b>55</b>	<b>100,00</b>
<b>Total</b>	<b>397.283</b>	<b>483.676</b>	<b>880.959</b>

Fonte: Dados fornecidos pelas organizações na 4ª Edição

O número de trabalhadoras atingidas no Programa se compara à porcentagem de trabalhadoras no Brasil (aproximadamente 42% da população ocupada). Com relação à raça e etnia, entre as mulheres, 72% são brancas e 16,5% são negras. Amarelas e indígenas somam 1,36% e 0,18% no total.

Na análise dos dados a partir da autodeclaração de cor, apenas entre as mulheres foi possível perceber que as mulheres brancas representam a grande maioria do corpo funcional com mais de 70% do total de empregadas. As negras aparecem em segundo lugar com 16,55%. Esses dados apontam para uma desigualdade muito maior entre as mulheres, no que diz respeito à raça. Há cerca de 4 mulheres brancas para 1 negra no universo analisado. Entre os homens essa diferença é menor: há cerca de dois homens brancos para um negro. Isso significa que em termos numéricos a diferença racial é duas vezes maior entre as mulheres.

Quanto o assunto é remuneração, não houve avanço significativo, os números da 4ª Edição, eles ainda são equivalentes aos nacionais. Conforme a tabela 2, as mulheres são maioria em faixas salariais inferiores (1 a 2 salários mínimos), sendo 53% dos trabalhadores e trabalhadoras com essa faixa de remuneração. No entanto, quanto maiores os salários, menor é a proporção de mulheres presentes nas faixas salariais. A maior faixa, que representa funcionários e funcionárias que recebem 25 salários mínimos ou mais, conta com apenas 26% de mulheres, ou seja, a porcentagem de homens nas maiores faixas salariais é quase 3 vezes maior que a das mulheres.

**Tabela 2: Proporção de mulheres e homens por faixas salariais**

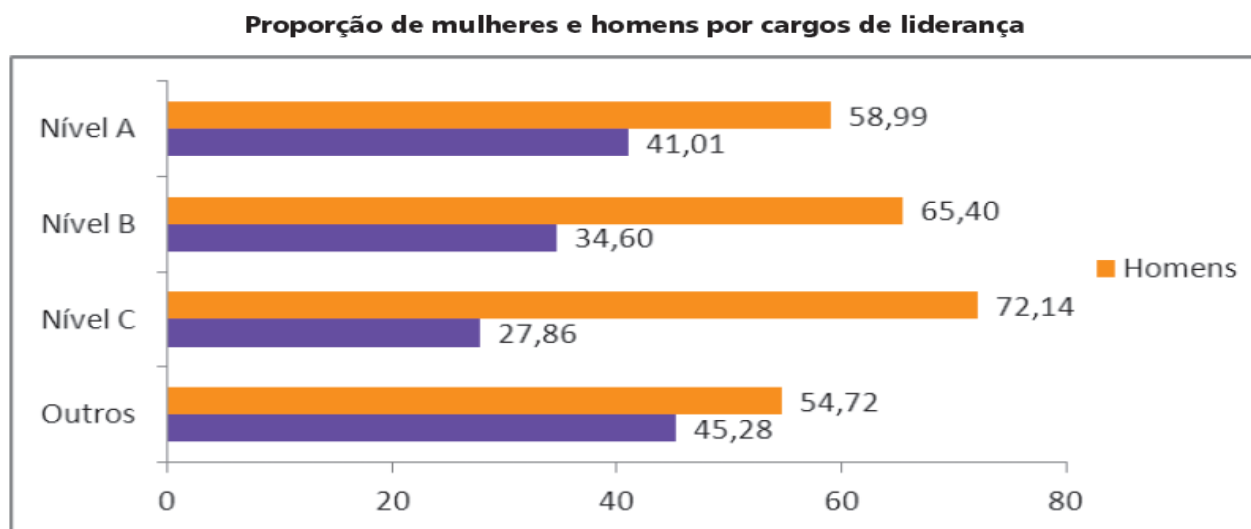
	<b>Mulheres</b>	<b>Homens</b>	<b>Total</b>
<b>1 a 2 SM*</b>	<b>53,21</b>	<b>46,79</b>	<b>100</b>
<b>3 a 4 SM</b>	<b>40,67</b>	<b>59,33</b>	<b>100</b>
<b>5 a 9 SM</b>	<b>39,98</b>	<b>60,02</b>	<b>100</b>
<b>10 a 14 SM</b>	<b>35,74</b>	<b>64,26</b>	<b>100</b>
<b>15 a 19 SM</b>	<b>30,87</b>	<b>69,13</b>	<b>100</b>
<b>20 a 24 SM</b>	<b>24,11</b>	<b>75,89</b>	<b>100</b>
<b>25 ou mais SM</b>	<b>26,23</b>	<b>73,77</b>	<b>100</b>

Fonte: Dados fornecidos pelas organizações na 4ª Edição

## 5. Reflexos do Programa na divisão dos cargos de comando nas empresas.

Com relação aos resultados da 4ª Edição do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça -2010, o relatório da SPM/PR mostra que a diferença entre mulheres e homens nos cargos de liderança é menor no universo das organizações participantes do programa. Os níveis apresentados representam o nível mais alto de quadro executivo (Nível A), o segundo nível mais alto de gerência (Nível B) e o terceiro nível mais alto de supervisão (Nível C) das empresas participantes do programa. Os homens são maioria em todos os níveis de liderança das organizações. No entanto, ao contrário do se percebe com relação aos níveis salariais, não há um padrão de aumento da desigualdade à medida que os níveis se tornam superiores. A partir do terceiro nível de liderança, a desigualdade aumenta. Já entre o terceiro e o segundo nível e o segundo e o primeiro, a desigualdade diminui. A maior diferença, portanto, se encontra no nível C, no qual há uma mulher para cada 2,6 homens.

Nesse sentido, as organizações participantes do programa chegam a apresentar quase três vezes mais mulheres em cargos executivos do que as que ainda não aderiram. Enquanto, dentro do programa, as mulheres ocupam 40% das posições de comando e decisão, homens são 59%.



Fonte: Dados fornecidos pelas organizações na 4ª Edição

Estes números se diferenciam bastante dos resultados de outras pesquisas sobre a participação das mulheres em cargos de liderança das empresas. Segundo pesquisa realizada em 2010, pelo Instituto Ethos, em parceria com o Ibope, a diferença entre mulheres e homens nos cargos de liderança é maior no universo das organizações participantes do Programa Pro Equidade de Gênero e Raça. Nos três principais níveis de liderança apresentados pela

pesquisa, as diferenças não só aumentam à medida que os níveis de chefia se tornam mais elevados, como representam uma desigualdade muito mais profunda. No nível Executivo (o maior nível de liderança) para cada mulher, há 6 homens nestes cargos de chefia. Nos cargos de gerência (segundo nível) há 3,5 homens para cada mulher. Os cargos de supervisão (terceiro nível) são os únicos que apresentam um comportamento parecido com os números das empresas do Programa: 2,7 homens para cada mulher.

## **6. Considerações Finais**

O Governo Federal abraçou, desde 2003, o desafio de implementar um modelo de desenvolvimento baseado na ideia de combate à desigualdade social, um fenômeno tão antigo quanto pouco enfrentado na história do país. Para tanto, especial atenção foi dada ao tema da desigualdade de gênero e raça no mercado de trabalho, dois dos pilares fundamentais da desigualdade social no Brasil. Com relação à desigualdade de gênero e mercado de trabalho, o entendimento foi da autonomia econômica e social das mulheres como um dos eixos estruturantes e fundamentais das políticas que visam a transformação das condições de vida e das desigualdades sociais.

A partir disso, o tema da igualdade de gênero e raça adquiriu destaque nas políticas governamentais, com a inserção da redução das desigualdades sociais e a inclusão social em estratégias de longo prazo. Nesse contexto, as políticas de promoção da igualdade de gênero e raça foram inseridas no primeiro “megaobjetivo” da política de desenvolvimento, levada a efeito no período de 2004 a 2007, fazendo-se presentes desde o primeiro PPA (Plano Plurianual), que já enfatizava a necessidade de erradicação das desigualdades raciais a partir de políticas públicas exercidas em parceria com a sociedade civil organizada, assim como o compromisso do governo em relação ao combate às desigualdades de gênero, além da remoção de obstáculos à inserção da mulher no mercado de trabalho, compromissos estes que seguem adiante e se consolidam no PPA 2008-2011.

Embora tenha havido alguns avanços em relação aos levantamentos anteriores, o reconhecimento por parte das grandes empresas nacionais e multinacionais da América Latina e, em especial, das empresas que aderiam do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça do governo federal, de que as mulheres têm maior qualificação profissional, liderança, habilidades profissionais, e quando integram cargos da alta administração contribuem significativamente para melhoria dos resultados financeiros e operacionais das corporações,

permanece nas grandes empresas um alto grau de desigualdade que precisa ser reduzido com urgência. Para isso é necessário o estabelecimento de políticas e ações com metas objetivas e prazo determinado.

A ascensão funcional é um dos pontos de virada das ações afirmativas em empresas, por conta da grande desproporção entre mulheres e homens nos cargos executivos. Tão importante quanto investir no bem-estar das colaboradoras é dar condições mais justas para elas competirem por cargos mais altos. Mas para isso barreiras precisam ser derrubadas, em especial a “dupla jornada”.

Partindo dos dados do PNAD 2011, acima mencionados, as mulheres gastam em média 22 horas semanais em afazeres domésticos, ante 10 horas dos homens. Reequilibrar essa balança depende de uma mudança cultural que caminha a passos lentos. Essa distorção motiva as trabalhadoras a, por exemplo, não fazer tantas horas extras quanto seus colegas de trabalho, o que pode pesar na avaliação de uma promoção.

Por isso, considerar essas condições desiguais ao oferecer oportunidades de ascensão na carreira diminui a distorção de competitividade entre homens e mulheres. Isso somado a medidas combinadas na família, empresa e poder público, pois implica em estabelecer a responsabilidade compartilhada sobre os cuidados reprodutivos, incluídos aqui o cuidado com os filhos, com o lar, com idosos, idosas e enfermos, entre outros, que continuam, em regra, sob incumbência quase exclusiva das mulheres. A empresa e poder público podem atuar na criação de equipamentos públicos para contribuir no cuidado com os filhos, idosos e deficientes e enfermos, por exemplo.

Destacamos algumas práticas recomendadas às empresas para a efetiva Promoção da Equidade no Trabalho, essas recomendações foram construídas nos processos de pesquisas de 2003 até 2010, do relatório sobre o Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas, 2010, do Instituto Ethos e do Ibope Inteligência: a) Adotar comunicação inclusiva na nomenclatura de cargos, identificação de colaboradoras e divulgação de vagas; b) Ter medidas de conciliação entre trabalho, família e vida pessoal, que alcancem também os colaboradores homens (auxílio-creche, licença parental ampliada, berçário, salas de aleitamento, flexibilidade de horários e possibilidade de home-office); c) Estabelecer procedimentos para prevenir, acolher e cuidar dos casos de assédio moral e sexual, violência e discriminação no trabalho; d) Estabelecer metas para a redução das desigualdades salariais na empresa e para a ampliação da participação de

mulheres em cargos de direção e conselhos; e) Manter programas de capacitação profissional e desenvolvimento que visem melhorar a qualificação de mulheres; f) Incluir dados sobre sexo, raça, etnia e escolaridade no sistema de informação dos funcionários; g) Observar a proporcionalidade de gênero na contratação de estagiários e jovens aprendizes; h) Promover ações para a atenção integral à saúde da mulher, estendidas, inclusive, às terceirizadas; i) Promover palestras sobre relações de gênero, ética no trabalho, violência contra as mulheres e aborto, assédio moral e a organização flexível do trabalho; j) intensificar o uso de imagens de mulheres, negras, indígenas, idosas e deficientes em peças publicitárias e institucionais; k) Incluir cláusula de diversidade no contrato com empresas terceirizadas; e l) adequar espaços de trabalho às necessidades e condições físicas das mulheres.

No mesmo relatório o Instituto Ethos e do Ibope Inteligência, apresentam os resultados reflexos da promoção da diversidade nas empresas:

- Fator crítico de sucesso: Implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão de obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar que as empresas usufruam de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.
- Adaptação ao perfil dos clientes: Para que as empresas permaneçam competitivas na economia globalizada, a composição de sua força de trabalho deve refletir a diversidade e as mudanças na composição dos clientes e dos mercados. As empresas com mão de obra diversificada têm melhores condições de colocar seus produtos e serviços no mercado, atendendo a consumidores cada vez mais diferenciados e exigentes.
- Desempenho financeiro fortalecido: Diversos estudos de âmbito internacional já indicaram que programas de diversidade influem positivamente no bom desempenho financeiro das empresas. Os programas de diversidade também têm sido um fator diferencial para muitas empresas na atração de novos investidores.
- Rotatividade reduzida: A experiência de várias empresas mostra que a atenção à diversidade pode conduzir a uma redução da troca de mão de obra.
- Produtividade melhorada: Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a empresa.
- Aumento da satisfação no trabalho: Ao avaliar o alcance dos programas que incluem oportunidades iguais de desenvolvimento, a não discriminação e o respeito, pode-se concluir que empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais e são mais leais.



- Menor vulnerabilidade legal: As empresas que estabelecem programas de diversidade e métodos de gestão voltados para detectar e prevenir situações potenciais de discriminação são menos vulneráveis diante das exigências legais.

- Imagem corporativa valorizada: Quando se constata que a valorização da diversidade é uma macrotendência verificável nos mais diferentes países, percebe-se a importância estratégica de praticá-la internamente. O tema tem sido alvo de atenção constante da mídia, especialmente quando empresas dão exemplos de racismo ou discriminação sexual. A publicidade em torno de uma prática discriminatória pode ser bastante negativa para a organização, afetando sua imagem perante os consumidores e a opinião pública. Por outro lado, se a diversidade for um atributo característico das atividades da empresa, tornando-a conhecida como um bom lugar para trabalhar, com um ambiente aberto e inclusivo, isso pode agregar qualidades positivas à imagem da corporação no mercado.

- Maior flexibilidade: Incorporações, fusões e desmembramentos de empresas têm sido cada vez mais comuns. Também é crescente a tendência à terceirização de operações. Uma cultura organizacional pluralista favorece a adaptação a essas mudanças. São processos que muitas vezes impõem a convivência de grupos com diferentes culturas e particularidades. Uma política de promoção da diversidade pode tornar a empresa mais flexível, aumentando sua capacidade para se adaptar a novas situações.

- Reconhecimento adequado: Na medida em que o estímulo à diversidade representa um reforço à expressão dos talentos e potencialidades individuais, ele torna a empresa mais bem capacitada para avaliar e promover seus empregados tendo por base sua efetiva competência. Um ambiente de discriminação pode reprimir talentos e comprometer a capacidade da empresa de reconhecer adequadamente o desempenho de seus funcionários e dirigentes.

Nesse sentido, para atingirem um nível de crescimento econômico e para manter ou melhorar os padrões de vida, e serem competitivas a nível nacional, regional e mundial, as empresas não poderão simplesmente ter boas intenções sobre a diversidade de gênero, precisam de bons resultados, e avançar na discussão sobre a participação de mulheres em cargos de direção em empresas públicas e privadas, entenderem que o programa não está restrito à vida funcional dos empregados, as discriminações afetam o rendimento de mulheres e homens no local de trabalho, na família e o clima laboral da organização.

---

---

### **Referências Bibliográficas:**

JANNUZZI, Paulo. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. *Revista de Administração Pública*, Vol. 36, no. 1, 2002.

KAYANO, Jorge e CALDAS, Eduardo de Lima. Indicadores para o diálogo. In: CACCIA-BAVA, Silvio, PAULICS, Veronika, SPINK, Peter. *Novos contornos da gestão local: conceitos em construção*. São Paulo, Pólis; Programa e Gestão Pública e Cidadania, FGV-EAESP, 2002.

WOMEN MATTER: A LATIN AMERICAN PERSPECTIVE, UNLOCKING WOMEN'S POTENTIAL TO ENHANCE CORPORATE PERFORMANCE. Mackinsey & Company: May 2013, Copyright © McKinsey & Company .

NACIONES UNIDAS. *Manual de Indicadores Sociales. Estudios de Metodos, Serie F, n. 49*, 1989.

SPINK, Peter K. . *Avaliação Democrática: Propostas e Práticas* . Coleção Abia Fundamentos de Avaliação, 2001.

VAN DOOREN, Wouter & ARISTIGUETA, Maria P. *The rediscovery of Social Indicators in Europe and the USA: an international comparison*. Trabalho apresentado no EGPA Annual Conference - Berne, Switzerland, 2005.

LEITE, MARCIA DE PAULA, SOUZA, SILVANA MARIA DE. Artigo : Igualdade de gênero e raça no Brasil: uma discussão sobre a política pública de emprego . *Revista Dados - Revista de Ciências Sociais* 2010

INTERNATIONAL BUSINESS REPORT 2014, Grant Thornton International Ltda.

PERFIL SOCIAL, RACIAL E DE GÊNERO DAS 500 MAIORES EMPRESAS DO BRASIL E SUAS AÇÕES AFIRMATIVAS –2010. Instituto Ethos e do Ibope Inteligência.