

Erick Caetano da Silva
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)
erick.silva367@etec.sp.gov.br
Guilherme Gomes Nascimento
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)
guilherme.nascimento255@etec.sp.gov.br
Heloisa Rodrigues de Almeida
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)
heloisa.almeida14@etec.sp.gov.br
Rafaela Nogueira da Cruz
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)
rafaela.cruz32@etec.sp.gov.br
Renata Nogueira dos Santos
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)
renata.santos423@etec.sp.gov.br
Rodrigo Faustino Bezerra de Oliveira
(Etec Irmã Agostina, Técnico em Administração)
rodrigo.oliveira514@etec.sp.gov.br

A IMPORTÂNCIA DA EQUIDADE ENTRE HOMENS E MULHERES NO AMBIENTE CORPORATIVO

RESUMO:

Sabe-se que a equidade entre homens e mulheres está sendo cada vez mais discutida dentro do ambiente corporativo, por isso o presente artigo tem como objetivo analisar os impactos da diversidade de gênero nas lideranças corporativas, com ênfase nas desigualdades enfrentadas por mulheres no ambiente empresarial, especialmente em cargos administrativos e de liderança. Através de uma abordagem quali-quantitativa, sustentada por entrevistas, dados estatísticos e referências teóricas, a pesquisa evidência que a presença feminina em posições de poder ainda é significativamente menor que a masculina, resultado de barreiras estruturais, estereótipos de gênero e preconceitos inconscientes. Dados atualizados demonstram

que mulheres continuam recebendo salários inferiores aos dos homens, mesmo quando ocupam os mesmos cargos, como apontam os relatórios do Governo Federal (2024) e da RAIS. O estudo reforça que a inclusão de mulheres em cargos estratégicos não apenas promove justiça social, mas também contribui para inovação, retenção de talentos e crescimento sustentável nas organizações. Conclui-se que a equidade de gênero deve ser tratada como prioridade estratégica nas políticas de gestão de pessoas.

Palavras-chave: Diversidade de gênero; Liderança feminina; Desigualdade salarial; Inclusão corporativa; Equidade.

ABSTRACT

It is known that equality between men and women is being increasingly discussed within the corporate environment, that is why this research aims to analyze the impact of gender diversity in corporate leadership, focusing on the inequalities faced by women in the business environment, especially in administrative and leadership positions. Using a quali-quantitative approach supported by interviews, statistical data, and theoretical references, the study shows that female representation in leadership remains significantly lower than that of men. This gap is a result of structural barriers, gender stereotypes, and unconscious biases. Recent data highlight that women continue to earn less than men even when performing the same roles, as evidenced by reports from the Brazilian Federal Government (2024) and RAIS. The study reinforces that the inclusion of women in strategic roles not only promotes social justice but also enhances innovation, talent retention, and sustainable growth within organizations. It concludes that gender equity must be treated as a strategic priority in human resource management policies.

Keywords: Gender diversity; Female leadership; Pay gap; Corporate inclusion; Equity.

1. INTRODUÇÃO

Mesmo com a crescente aceitação das mulheres em cargos de importância, como os de liderança, definidos por Chiavenato (2004), como “um tipo de poder pessoal, tendo inteira ligação com as relações já existentes do líder com as outras pessoas dentro de empresas dos mais diversos segmentos” percebe-se ainda grandes disparidades e desigualdades enfrentadas em decorrência do gênero. Muitas mulheres nem chegam a cargos altos e as que conseguem se veem rodeadas de críticas e dúvidas da sua capacidade.

De acordo com um estudo realizado pela McKinsey & company (2020) intitulado “Diversity wins: how inclusion matters” exemplifica muito bem como no mundo atual a diversidade de gênero pode ser utilizada como uma estratégia de inovação e crescimento eficaz, pois traz diversas visões de mundo diferentes potencializando o sucesso das empresas. Também se faz necessário que os líderes de alta gestão compreendam a importância de se criar um ambiente diverso e inclusivo.

Além disso, é importante destacar que o aumento do número de mulheres nas posições de liderança, promove uma cultura mais equitativa e ética nos ambientes de trabalho. Isso não somente ajuda a construir uma imagem positiva para o mercado, mas também atrai e oferece uma razão clara para a retenção de talentos: ambientes de trabalho vistos como inclusivos para diferentes grupos são mais atraentes para talentos diversificados e qualificados.

2. OBJETIVO GERAL

Como objetivo geral este artigo visa demonstrar a relevância da diversidade de gênero no ambiente corporativo, analisando como esta pode resultar em maior inovação, criatividade e desempenho organizacional além de analisar preconceitos inconscientes e barreiras estruturais que limitam o avanço das mulheres ao mercado de trabalho. Será identificado por meio de artigos, pesquisas e dados como a aceitação das mulheres afeta as empresas, seus funcionários, e consumidores, assim como sua imagem.

3. OBJETIVO ESPECÍFICO

Levando em consideração a relevância do tema pretendemos compreender os motivos que tornam a diversidade de gênero tão difícil de ser atingida, bem como os obstáculos a serem ultrapassados para possibilitar a inclusão.

4. METODOLOGIA

A pesquisa acadêmica foi embasada em artigos, documentos, ferramentas, e dados coletados que forneçam informações para sustentar a tese central, utilizando o método de pesquisa quali-quantitativa.

A pesquisa qualitativa, é subjetiva, voltada para experiências, sentimentos, opiniões e percepções dos indivíduos entrevistados. As perguntas são principalmente abertas, de modo a apresentar uma visão mais profunda sobre o tema abordado.

A pesquisa quantitativa foca em dados mensuráveis por números e métricas com perguntas objetivas, feitas a um público maior, permitindo mais alcance e acuracidade. Se trata de métodos complementares, empregados de forma integrada para testar uma hipótese, oferecer insights mais profundos com informações importantes que dão suporte ao artigo acadêmico.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

5.1 Percepções e Estereótipos de Gênero nas Organizações

A motivação, satisfação e produtividade dos funcionários são significativamente afetadas por estereótipos e preconceitos. Quando as percepções no local de trabalho são moldadas por esses fatores, elas estabelecem obstáculos que podem prejudicar o desempenho individual e do grupo, ao mesmo tempo em que prejudicam a cultura organizacional. É essencial examinar esses estereótipos e percepções entre os membros da equipe para entender sua influência no clima organizacional e, por sua vez, na eficácia da empresa. Essa análise permite o desenvolvimento de estratégias eficazes destinadas a reduzir as desigualdades e promover um ambiente mais inclusivo.

Os processos que moldam as percepções e atitudes dentro do ambiente corporativo são explorados em algumas teorias como: os Papéis Sociais de Eagly (1987), que

ilustra, entre outras coisas a forma que as normas tradicionais de gênero e os papéis designados para homens e mulheres influenciam essas dinâmicas em diversos ambientes; a Identidade Social de Tajfel (1978) por sua vez, revela como a identificação com grupos sociais específicos pode influenciar as atitudes e a forma como as pessoas se relacionam com os outros no ambiente de trabalho; e o Desenvolvimento Organizacional de Beckhard (1969), que enfoca a importância de mudanças estratégicas na estrutura e na cultura das organizações, a fim de criar ambientes de trabalho mais inclusivos e menos suscetíveis aos preconceitos. A partir da análise teórica desses conceitos podemos perceber as mudanças necessárias para mitigar os preconceitos e implementá-las nas empresas.

5.2 Impactos da Diversidade de Gênero

Ao falarmos em diversidade de gênero no ambiente corporativo, não nos referimos apenas à presença de mulheres e homens nas corporações, mas também à forma como são tratados, representados e valorizados dentro desses ambientes.

Ao entendermos os impactos que a diversidade gera entre mulheres e homens no mercado de trabalho pode-se promover uma sociedade mais justa e equilibrada.

“[...] Igualdade não significa que mulheres e homens se tornarão iguais, mas que os direitos e responsabilidades das mulheres e dos homens e as oportunidades não dependerão de elas nascerem homem ou mulher.” (UNICEF,2017)

Simmons e Yawson (2022) observam que “Construir uma equipe diversificada que traz uma faixa de perspectivas e expertise pode ajudar a organização a entender e responder melhor em ambientes complexos”. Com base nisso podemos concluir que a diversidade de gênero exerce um impacto positivo nos colaboradores, assim promove a retenção de talentos. Logo, quando uma empresa conta com o acréscimo de diferentes experiências de vida, as equipes diversificadas conseguem encontrar e

explorar novas oportunidades de mercado, identificar tendências e pontos essenciais antes das demais e reagir rapidamente a mudanças.

Pesquisas anteriores mostram que a diversidade de gênero é um motor para melhorar os negócios (VAN KNIPPENBERG & SCHIPPERS, 2007; VAN KNIPPENBERG & VAN GINKEL, 2022). Portanto, a mesma passa a ser mais do que uma responsabilidade social; é também uma estratégia comprovada para o sucesso financeiro e a inovação. Além de melhor preparar as empresas para enfrentar os desafios de um mercado global e complexo, também ajuda a construir uma imagem corporativa positiva.

Em última análise, constitui um diferencial competitivo de suma importância. Ao adotarem práticas inclusivas, as empresas demonstram maior resiliência frente às constantes transformações do mercado e consolidam uma base sólida para um crescimento sustentável a longo prazo. Ao valorizar e respeitar a diversidade de seus colaboradores, as organizações promovem um alinhamento entre os objetivos individuais e as metas estratégicas da empresa, contribuindo para a construção de um futuro mais equitativo e próspero.

5.3 Barreiras à Ascensão de Mulheres em Cargos de Liderança

De acordo com Sandberg (2013) em seu livro *Make It Happen: Women, Work, and the Will to Lead*, quando as mulheres ocupam posições de poder, elas tendem a ser tratadas com mais severidade do que os homens. Este julgamento manifesta-se sob a forma de um preconceito inconsciente que associa características de liderança, como confiança e ambição, a traços tipicamente masculinos, enquanto as mulheres são vistas como “não naturais” nestas funções. Este preconceito não só limita as oportunidades de progresso das mulheres, mas também limita a forma como elas são vistas e como se vêem a si mesmas. Como salientam Eagly e Carli (2007) em “*Through the Maze: The Truth About How Women Become Leaders*”, a insegurança feminina é muitas vezes exacerbada pela falta de apoio organizacional. Os autores argumentam que o acesso limitado a redes de influência e poder dentro das organizações é uma das principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres que procuram liderança.

A distribuição desigual das tarefas domésticas também desempenha um papel central neste contexto. Essa sobrecarga reflete diretamente nas oportunidades de progressão na carreira, principalmente em ambientes de trabalho que exigem alto nível de dedicação e flexibilidade. Isso se faz nítido quando voltamos nosso olhar para certos fatos, como a falta de uma licença paternidade condizente com a responsabilidade que deveria ser imposta a alguém que se torna responsável por uma criança, já que no Brasil, as empresas são requeridas a fornecer apenas 5 dias de licença aos pais, de acordo com o site do governo brasileiro, o gov.br. O preconceito contribui para que apenas a mulher seja vista como principal figura do trabalho de cuidado e o homem como principal provedor.

5.4 Disparidade Salarial de Cargo em Decorrência do Gênero

A desigualdade salarial entre homens e mulheres permanece uma realidade no mercado de trabalho brasileiro, mesmo em cargos com as mesmas responsabilidades e funções. Esse fenômeno é especialmente notório em setores administrativos, onde, apesar da ocupação equivalente, as remunerações variam significativamente conforme o gênero. De acordo com o 2º Relatório de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios, divulgado pelo Governo Federal em setembro de 2024, “as mulheres ganham, em média, 79,3% do salário dos homens, mesmo quando ocupam o mesmo cargo e exercem as mesmas funções” (Governo Federal, 2024). A diferença é ainda mais acentuada em cargos de direção e gerência, onde o rendimento das mulheres chega a ser *27% inferior ao dos homens.

Esse cenário é corroborado pelos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), que mostram que, em posições de liderança como a de diretor financeiro, “homens recebem até 3,9 vezes mais que mulheres na mesma função” (Folha de S.Paulo, 2024). Especificamente, enquanto um diretor do sexo masculino recebe em média R\$ 85,24 por hora, uma mulher na mesma função recebe R\$ 21,86.

Além disso, o relatório do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)z divulgado em março de 2024 aponta que “apenas 32,6% das empresas possuem políticas para promoção de mulheres e apenas 26,4% adotam medidas específicas para mulheres negras” (UOL Economia, 2024).

Esses dados demonstram que a desigualdade salarial não é apenas uma questão de justiça econômica, mas também de estrutura social e política. A implementação da Lei nº 14.611/2023, que obriga empresas com mais de 100 funcionários a divulgarem relatórios de transparência salarial, surge como uma medida necessária. No entanto, sua eficácia depende de uma fiscalização rigorosa e de um real compromisso das organizações com a igualdade de gênero.

Portanto, a persistência da disparidade salarial entre mulheres e homens em cargos administrativos evidencia a urgência de políticas públicas mais incisivas, bem como a necessidade de uma mudança cultural nas práticas corporativas. Como destaca o relatório do governo, “a transparência é uma das principais ferramentas para enfrentar desigualdades estruturais no mundo do trabalho” (Governo Federal, 2024).

5.5 Políticas de Diversidade e Inclusão

As políticas de diversidade e inclusão consistem em um conjunto de práticas e estratégias implementadas por uma organização, essas diretrizes foram elaboradas para garantir uma representação de diversos grupos para criar um ambiente de trabalho inclusivo onde todos se sintam respeitados e valorizados, tendo oportunidades de desenvolvimento e liderança iguais.

No Brasil há leis como a Lei nº 13.982/2020 que protege mulheres e outros grupos vulneráveis de discriminação no ambiente de trabalho, e a Lei nº 11.340/2006 (Lei Maria da Penha), que combate a violência de gênero e promove a igualdade, e o Decreto nº 10.940/2022, que regulamenta políticas para promoção da equidade de gênero na administração pública federal. Isso destaca a importância de práticas que garantem a igualdade de oportunidades para mulheres.

No âmbito internacional, existe a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres (CEDAW), orienta a aplicação de direitos humanos relacionados à identidade de gênero e reforça a necessidade de inclusão. E também a IV Conferência Mundial sobre Mulheres, também conhecida como conferência de beijing ou Pequim teve como tema central “Ação para a Igualdade, o Desenvolvimento e a Paz”, e afirma os direitos das mulheres como direitos humanos, que devem ser garantidos por meio de ações específicas com foco na integração das

mulheres em todos os âmbitos da sociedade, o que diminuiria as barreiras impostas sobre a mulher também no mundo corporativo.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 Discussões com base na pesquisa qualitativa (entrevista realizada com Geisiane da Silva, diretora e fundadora da escola de música: Musicalizarte)

A entrevista, aplicada como instrumento qualitativo, permitiu uma compreensão mais profunda dos desafios enfrentados por mulheres no ambiente corporativo e da percepção individual sobre o papel da liderança feminina.

Apesar de expor que, pessoalmente, não enfrentou grandes dificuldades explícitas ao abrir sua empresa por ser mulher, a entrevistada, Geisiane da Silva, põe em evidência barreiras estruturais que ainda estão presentes no mercado. Entre os pontos destacados, percebe-se que a desigualdade de gênero nas áreas de liderança ainda se manifesta, não necessariamente de forma direta, mas por meio de contextos culturais e comportamentais que influenciam o dia a dia corporativo. Ela relata, por exemplo, que historicamente observou ambientes maioritariamente femininos com conflitos interpessoais que dificultavam a gestão, ao passo que, em equipes masculinas, embora identifique menor sensibilidade para organização e prazos, o ambiente de trabalho se mostrava mais colaborativo e menos conflituoso.

Essa percepção reforça o que Eagly e Carli (2007) apontam em sua teoria sobre o “labirinto da liderança feminina”, onde as mulheres enfrentam obstáculos mais sutis e complexos ao tentar ascender profissionalmente, muitas vezes relacionados a expectativas sociais e culturais internalizadas.

Outro aspecto relevante é a ausência de reconhecimento explícito por parte do mercado em relação à capacidade de liderança feminina. Apesar disso, a diretora construiu uma autoconfiança sólida baseada em sua trajetória e competência, o que ilustra a teoria de Sheryl Sandberg (Faça acontecer: Mulheres, trabalho e a vontade de liderar, 2013), que afirma que o progresso das mulheres está frequentemente atrelado à autodeterminação e à resiliência frente aos desafios institucionais.

Durante a entrevista, também é ressaltado a reflexão sobre a falta de políticas públicas e legislações eficazes que realmente garantam a equidade de gênero. A entrevistada reconhece a defasagem legal e institucional, apontando que mudanças reais ainda dependem da iniciativa individual e coletiva das mulheres, o que se relaciona com os dados do 2º Relatório de Transparência Salarial (Governo Federal, 2024), que mostram a baixa adesão das empresas às políticas de promoção feminina.

No que se refere à divisão de tarefas e habilidades por gênero, Geisiane reforça estereótipos sobre a multitarefa feminina, “a gente tem mais facilidade de fazer mais coisas ao mesmo tempo, o homem eu vejo que tem mais dificuldade”, e o perfil mais racional ou emocional entre homens e mulheres. Essa visão, embora realista em sua experiência prática, reforça a necessidade de uma abordagem crítica no ambiente corporativo sobre como essas características são atribuídas e valorizadas, muitas vezes reforçando expectativas de papéis sociais tradicionais, conforme discutido na teoria dos Papéis Sociais de Eagly.

Além disso, Geisiane evidencia o impacto positivo que o equilíbrio de perfis diversos pode trazer à gestão, “[...] A gente precisa ter um equilíbrio. O homem e a mulher quando se juntam, quando não tem essa rixa, tem muito a contribuir e que, se somados, esses pontos fortes colaboram com um desenvolvimento da empresa [...]”, reconhecendo que a correlação entre homens e mulheres na liderança contribui para melhores decisões estratégicas, fator também evidenciado por Van Knippenberg & Van Ginkel (2022), ao destacar que equipes diversas possuem maior capacidade de adaptação e inovação.

Por fim, a entrevista reforça que, mesmo diante de avanços na representação feminina, a equidade de gênero ainda está longe de ser uma realidade consolidada. A história relatada pela empreendedora mostra que, embora a presença de mulheres em cargos de liderança venha crescendo, o reconhecimento pleno de sua autoridade, habilidades e direitos continua sendo um processo em construção – e que depende não só de políticas institucionais, mas também da mudança cultural nas organizações.

6.2 Discussões com base na pesquisa quantitativa (pesquisa de campo realizada pelos componentes deste artigo)

A análise comparativa entre as respostas masculinas e femininas obtidas na pesquisa quantitativa, que contou com 226 participantes, sendo 127 homens e 99 mulheres,

revela contrastes significativos que reforçam a existência de uma percepção desigual sobre o ambiente corporativo, bem como a persistência da discriminação de gênero nas organizações.

Apesar de ambos os grupos (homens e mulheres) se mostrarem, em sua maioria, favoráveis à promoção da equidade de gênero nas empresas, os dados quantitativos demonstram que as mulheres são mais conscientes e afetadas pelas desigualdades estruturais. Enquanto muitos homens reconhecem a importância da equidade, a profundidade e a urgência da temática são mais sentidas e relatadas pelas mulheres, possivelmente por estarem em posição mais vulnerável dentro da estrutura organizacional.

Esse contraste de percepção pode ser observado nas próprias falas coletadas na pesquisa, em que os participantes destacam:

"Promover equidade de gênero nas empresa só traz vantagem. Imagina um ambiente onde todo mundo tem as mesmas chance, independente de ser homem, mulher ou qualquer outra identidade? A galera se sente mais respeitada, motivada e engajada. Fora que junta diferentes visão de mundo, o que ajuda na criatividade e na resolução de problema. E sem falar que empresa que respeita a diversidade costuma ter uma imagem melhor no mercado também. Então, no final das conta, todo mundo sai ganhando: funcionário, liderança e até os cliente." - Fala retirada da pesquisa realizada com homens.

"Acredito que promover a equidade dentro das empresas faz toda a diferença. Quando todo mundo tem as mesmas oportunidades e é tratado com respeito, o ambiente de trabalho melhoramuito. As pessoas se sentem mais motivadas, os conflitos diminuem e o time acaba rendendo mais. Além disso, com diferentes visões e experiências, surgem ideias mais criativas e inovadoras. " - Fala retirada da pesquisa realizada com mulheres.

Apesar da aparente concordância com os benefícios da equidade, os dados revelam que as mulheres relataram, com mais frequência, situações de desigualdade, como:

- falta de reconhecimento em posições de liderança,
- experiências com interrupções ou invalidações em reuniões,

- percepção de salários inferiores, mesmo exercendo as mesmas funções que os homens.

Esses relatos reforçam o que foi discutido no referencial teórico, como a teoria de Eagly (1987) sobre os papéis sociais e a obra de Sheryl Sandberg (2013), que afirma que mulheres em cargos de liderança são julgadas mais severamente do que seus colegas homens.

Outro ponto importante é que, enquanto os homens tendem a enxergar o ambiente corporativo como mais neutro ou meritocrático, as mulheres frequentemente relatam a presença de barreiras invisíveis, como a dificuldade em acessar redes de influência ou o acúmulo de responsabilidades domésticas. Essa disparidade de vivência entre os gêneros reforça que a discriminação de gênero nas empresas não é apenas visível em números, mas também nas percepções e experiências cotidianas, que muitas vezes são normalizadas ou invisibilizadas pelos próprios homens.

Também podemos observar que a licença-maternidade, embora seja um direito garantido às mulheres, acaba revelando uma das raízes da desigualdade de gênero nas empresas. Enquanto as mulheres têm garantido um afastamento de até 120 dias após o parto, os homens, em geral, contam com apenas 5 dias de licença-paternidade, conforme aponta o site do Governo Federal. Essa diferença reforça o estereótipo de que os cuidados com os filhos são responsabilidade exclusiva da mulher, o que afeta diretamente suas oportunidades de crescimento na carreira, já que muitas vezes são vistas como menos disponíveis ou menos comprometidas com o trabalho por conta de suas obrigações familiares.

Essa disparidade, longe de ser apenas uma questão legal, revela-se uma barreira estrutural para a ascensão feminina no ambiente corporativo. A sobrecarga enfrentada pelas mulheres, que acumulam funções profissionais e domésticas, impacta diretamente suas condições de competir em igualdade com os homens por cargos de liderança. Além disso, a falta de políticas mais igualitárias, como licenças parentais estendidas e compartilhadas, perpetua o ciclo de exclusão feminina dos espaços de poder e tomada de decisão nas empresas.

Portanto, os dados demonstram que a consciência sobre as desigualdades de gênero ainda é assimétrica: as mulheres reconhecem essas barreiras com mais clareza por

vivê-las diretamente, enquanto os homens, apesar de reconhecerem a importância da equidade, muitas vezes não percebem sua ausência no cotidiano corporativo.

Assim, os resultados da pesquisa fortalecem a conclusão do trabalho: a equidade de gênero precisa deixar de ser apenas um discurso bem-visto e tornar-se uma prática efetiva, embasada por políticas reais e fiscalizadas. A diferença nas percepções entre os gêneros é, por si só, uma evidência de que a discriminação de gênero ainda está profundamente enraizada nas estruturas empresariais.

7. HIPÓTESE DE MELHORIA

A implementação de políticas de diversidade e inclusão, combinada com programas de conscientização e uma mudança na questão da licença-maternidade, pode reduzir as disparidades de gênero nas organizações, promovendo maior equidade salarial, oportunidades de ascensão profissional e um ambiente corporativo mais justo e produtivo. Estudos mostram que empresas com maior diversidade de gênero têm melhor desempenho financeiro e inovação como visto nos relatórios da empresa de consultoria estratégica McKinsey, reforçando a viabilidade da hipótese. Cabe ao poder público criar políticas estruturadas como as cotas de gênero, que exigem uma certa porcentagem obrigatória de mulheres em setores específicos. As iniciativas privadas por sua vez, podem estabelecer metas de diversidade como por exemplo as ações feitas pela empresa brasileira, Magalu, que estabeleceu como meta ter 50% de mulheres em cargos de liderança até 2025 e já atingiu 44% em 2023. A empresa também equalizou salários e oferece treinamentos obrigatórios sobre viés inconsciente.

Outro ponto muito importante é a Licença-maternidade. O planejamento da mesma deve começar antes do afastamento e considerar quem vai ocupar o lugar da profissional naquele período. Algumas empresas, como a Natura, têm gerentes itinerantes, que ocupam diversos lugares em várias equipes, “isso diminui a concorrência e o medo das funcionárias em licença de perder a vaga para quem estará no seu lugar nesse período” afirma Margareth Goldenberg, psicóloga, especialista em direitos humanos e mundo corporativo, CEO da Goldenberg Diversidade. Também é de suma importância adotar um cálculo diferenciado para

avaliação de desempenho de mulheres que tiveram filhos, a conta não pode ser a mesma para homens e mulheres, pois não descarta o período de licença, e contribui para um resultado onde a mulher é menos produtiva. Horários flexíveis e trabalhos por tarefa, e não por horário, também facilitam a retenção de mulheres pós-licença.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, Cindy. WOMEN IN LEADERSHIP, LEADERSHIP CIRCLE. Estados Unidos, 14 mar. 2019. Disponível em: <https://leadershipcircle.com/blog/women-in-leadership/> Acesso em: 28 de agosto de 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. ADMINISTRAÇÃO DE NOVOS TEMPOS. Brasil, 01 jan. 2004.

DELOITTE INSIGHTS. WOMEN IN THE BOARDROOM EIGHTH EDITION. Estados Unidos 24 mar. 2024. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/leadership/women-in-the-boardroom.html> Acesso em: 10 de setembro de 2024.

DIXO-FYE, Sundiatu. DOLAN, Kevin. HUNT, Vivian & PRINCE, Sara. DIVERSITY WINS: HOW INCLUSION MATTERS. Estados Unidos 19 mai. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters> Acesso em: 29 de outubro de 2024.

EAGLY, Alice & CARLI, Linda. L WOMEN AND THE LABYRINTH OF LEADERSHIP. Estados Unidos, 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership> .Acesso em: 12 de agosto de 2024 .

ELY, Robin. IBARRA, Herminia & KOLB, Deborah. TAKING GENDER INTO ACCOUNT: THEORY AND DESIGN FOR WOMEN'S LEADERSHIP DEVELOPMENT PROGRAMS. Estados Unidos, 10 fev. 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/amle.2010.0046> .Acesso em: 20 de setembro de 2024.

ENGELI, Isabelle & MAZUR, Amy. GENDER EQUALITY AND POLICY IMPLEMENTATION IN THE CORPORATE WORLD: MAKING DEMOCRACY WORK IN BUSINESS. Estados unidos 2022. Acesso em: 4 de outubro de 2024.

FOLHA DE S.PAULO. HOMENS GANHAM ATÉ 3,9% VEZES O SALÁRIO DE MULHERES NA MESMA OCUPACAO. [S. l.], 19 maio 2024. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/05/homens-ganham-ate-39-vezes-o-salario-de-mulheres-na-mesma-ocupacao.shtml>. Acesso em: 13 maio 2025.

GOVERNO FEDERAL. MULHERES GANHAM, EM MEDIA, 79,3% DO SALÁRIO DE HOMENS COM O MESMO CARGO, DIZ RELATORIO. [S. l.], 18 set. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/09/mulheres-ganham-em-media-79-3-do-salario-de-homens-com-mesmo-cargo-diz-relatorio> Acesso em: 19 mar. 2025.

METZ, Eduardo. GESTAO FEMININA: A PRESENÇA DAS MULHERES NA LIDERANÇA DE EMPRESAS. Brasil, 30 jun. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667>. Acesso em: 01 de março de 2025.

MOTTA, Carol. O QUE ESPERAR DA NOVA LEI (N 14.831) DE SAUDE MENTAL, PARA EMPRESAS. Brasil, 23 jul. 2024. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/> Acesso em: 3 de novembro de 2024.

ONU MULHERES BRASIL. CONFERENCIAS MUNDIAIS DA MULHER. Brasil Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/> . Acesso em: 12 de março de 2025.

PAGE, Michael. DIVERSIDADE DE GENERO NA INDÚSTRIA. Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.michaelpage.com.br/advice/lideranca-e-gestao/dicas-para-desenvolver-e-reter-talentos/diversidade-de-genero-na-industria> Acesso em: 5 de setembro de 2024.

ROCHA, Carolina. A DEMONSTRAÇÃO DE PRÁTICAS DE DIVERSIDADE (CULTURAL, RACIAL E DE GENERO) QUANDO BEM-SUCEDIDAS E OS RESULTADOS DAS ORGANIZACOES. Brasil, 22 fev. 2022. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/e5b5fa2f-3741-437f-814d-b7dce28471cf> Acesso em: 29 de setembro de 2024.

SANDBERG, Sheryl. FAÇA ACONTECER, MULHERES, TRABALHO E A VONTADE DE LIDERAR. Estados unidos 28 mar. 2013. Acesso em: 4 de outubro de 2024.

SANTOS, Elaine. EDUCAÇÃO DE LÍDERES EM DIVERSIDADE, IDENTIDADE, GÊNERO E MODOS DE EXISTÊNCIA EM AMBIENTES CORPORATIVOS. Brasil 28 fev. 2020. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/items/6b98031d-874d-4f7c-aeb7-06d4fbc9f479> Acesso em: 2 de setembro de 2024.

SIMMONS, Sara. YAWSON, Robert. DEVELOPING LEADERS FOR DISRUPTIVE CHANGE : AN INCLUSIVE LEADERSHIP APPROACH. Estados Unidos, 8 jul. 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/15234223221114359> Acesso em: 10 de agosto de 2024.

SINGUÊ. RUMO A EQUIDADE DE GÊNERO: DESENVOLVENDO UMA LIDERANÇA INCLUSIVA. Brasil, 2024. Disponível em: <https://singue.com.br/equidade-de-genero/> Acesso em: 5 de setembro de 2024.

TAKAO, Ivan ALMEIDA, Ivonez & DUROGON, Tania. RELAÇÃO DE GÊNERO NA LIDERANÇA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA CELULOSE IRANI S/A. Brasil, 2018. Disponível em: <https://periodicos.unoesc.edu.br/apeuj/article/view/17365> Acesso em: 1 de outubro de 2024.

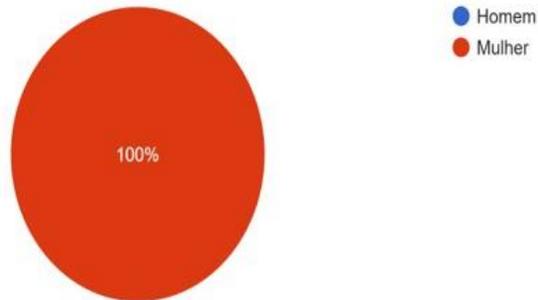
TREE. CONSULTORIA E EDUCAÇÃO EM DIVERSIDADE E INCLUSÃO. Brasil, 2020. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/> Acesso em: 3 de novembro de 2024.

UNICEF. GENDER EQUALITY: GLOSSARY OF TERMS AND CONCEPTS. Estados Unidos nov. 2017. Disponível em: <https://www.unicef.org/rosa/reports/gender-equality> Acesso em: 10 de setembro de 2024.

UOL ECONOMIA. MULHERES GANHAM 19,4% A MENOS QUE OS HOMENS, APONTA RELATÓRIO DO GOVERNO. [S. l.], 13 maio 2025. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2024/03/25/mulheres-ganham-194-a-menos-que-os-homens-aponta-relatorio-do-governo.htm>. Acesso em: 30 abr. 2025.

APÊNDICE A - Gênero (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

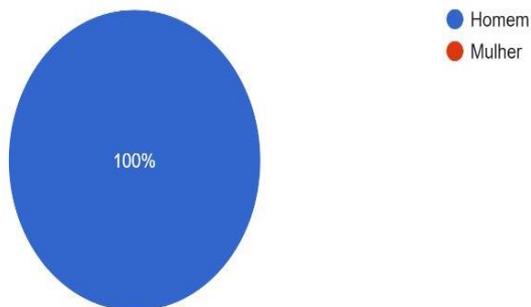
99 respostas



Fonte: Autoria própria

APÊNDICE B - Gênero (Pesquisa quantitativa – Homens)

127 respostas



Fonte: Autoria própria

APÊNDICE C - Você acredita que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de promoção na sua empresas? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

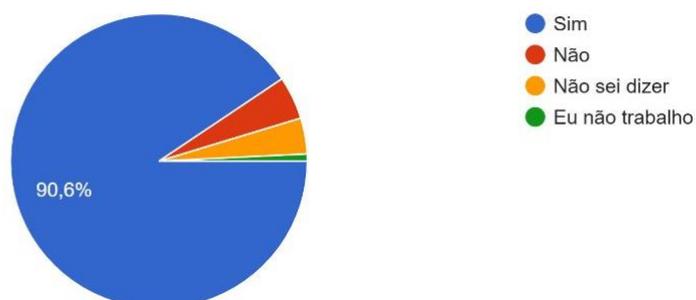
99 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE D - Você acredita que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de promoção na sua empresas? (Pesquisa quantitativa – Homens)

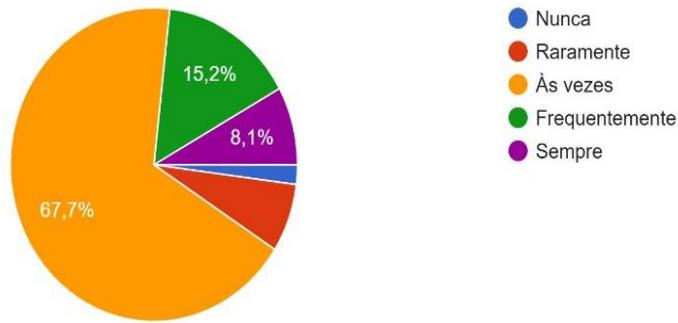
127 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE E - Na sua percepção, o gênero influencia nas chances de ascensão profissional no seu setor de atuação? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

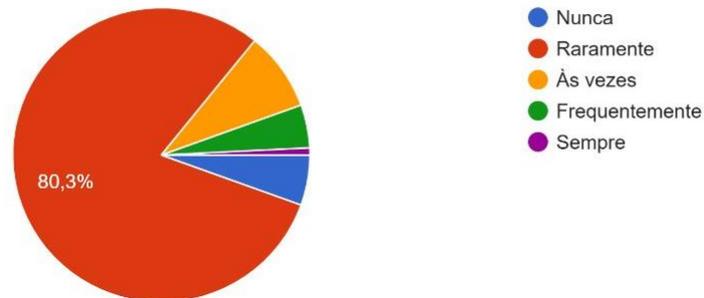
99 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE F - Na sua percepção, o gênero influencia nas chances de ascensão profissional no seu setor de atuação? (Pesquisa quantitativa – Homens)

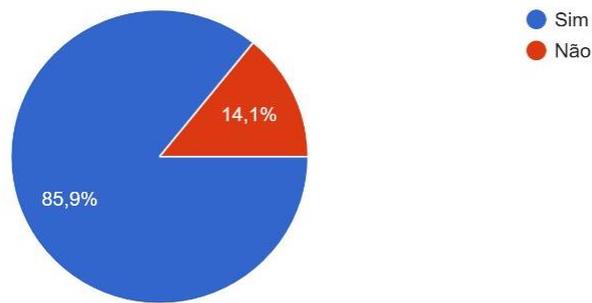
127 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE G - Você já presenciou ou ouviu relatos de mulheres que foram impedidas em promoções por causa do gênero? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

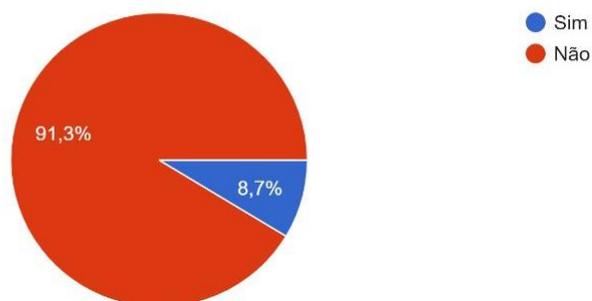
99 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE H - Você já presenciou ou ouviu relatos de mulheres que foram impedidas em promoções por causa do gênero? (Pesquisa quantitativa – Homens)

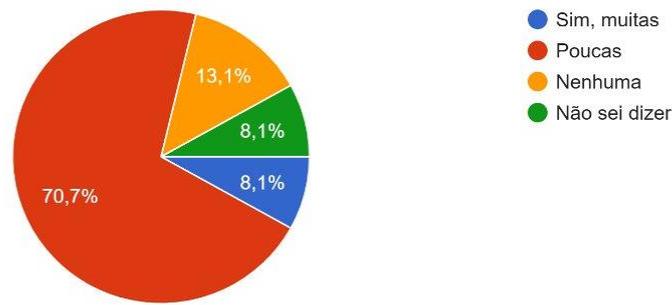
127 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE I - Na sua empresa, você percebe a existência de políticas de incentivo à liderança feminina (como treinamentos, metas de equidade, etc.)? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

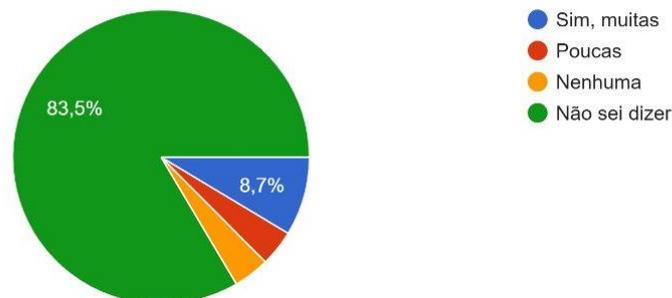
99 respostas



Fonte: Aatoria própria

APÊNDICE J - Na sua empresa, você percebe a existência de políticas de incentivo à liderança feminina (como treinamentos, metas de equidade, etc.)? (Pesquisa quantitativa – Homens)

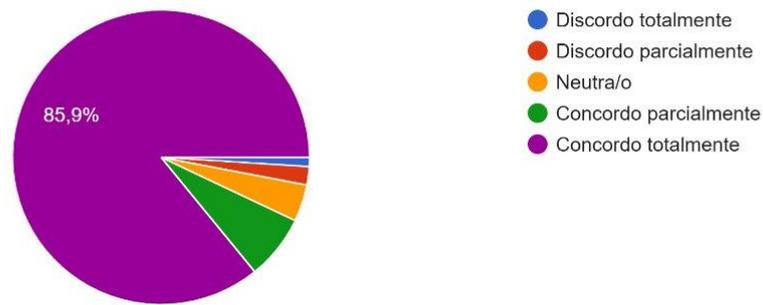
127 respostas



Fonte: Aatoria própria

APÊNDICE K - Você acredita que a promoção da equidade de gênero nas empresas traz benefícios para o ambiente de trabalho? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

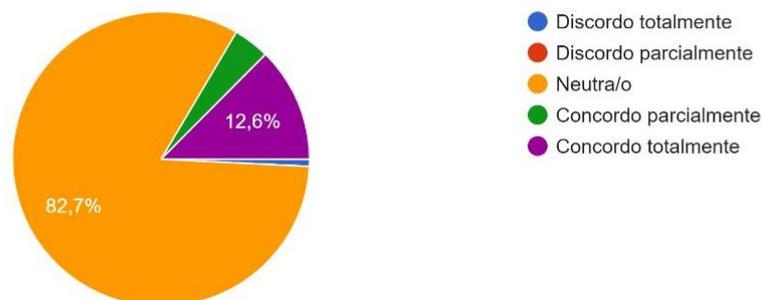
99 respostas



Fonte: Aatoria própria

APÊNDICE L - Você acredita que a promoção da equidade de gênero nas empresas traz benefícios para o ambiente de trabalho? (Pesquisa quantitativa – Homens)

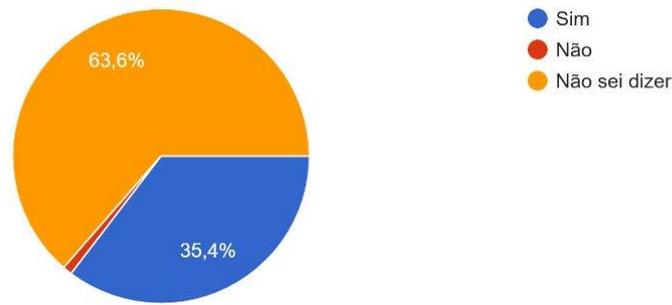
127 respostas



Fonte: Aatoria própria

APÊNDICE M - Na sua opinião, sua empresa poderia fazer mais para apoiar a ascensão de mulheres? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

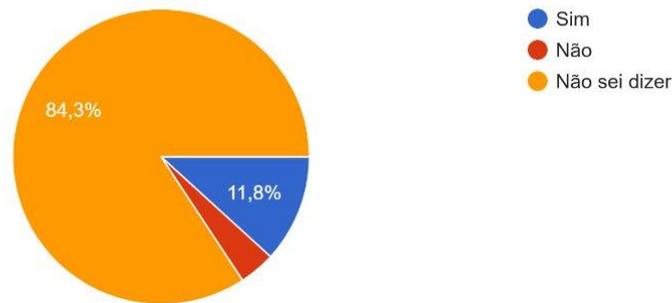
99 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE N - Na sua opinião, sua empresa poderia fazer mais para apoiar a ascensão de mulheres? (Pesquisa quantitativa – Homens)

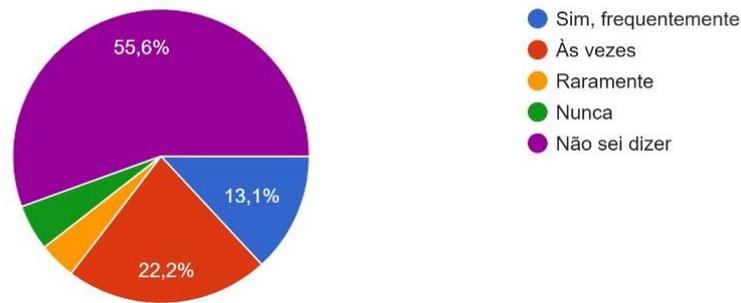
127 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE O - Você já percebeu tratamento diferenciado entre homens e mulheres em processos de promoção ou avaliação de desempenho? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

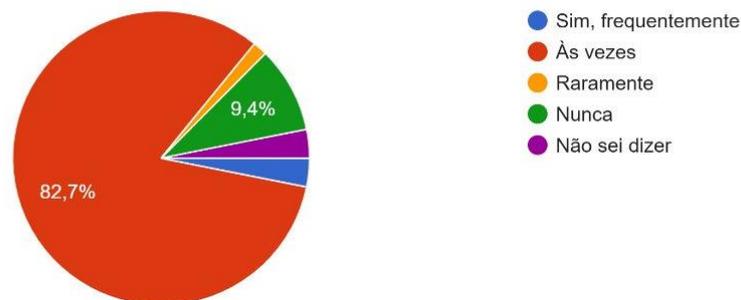
99 respostas



Fonte: Autoria própria

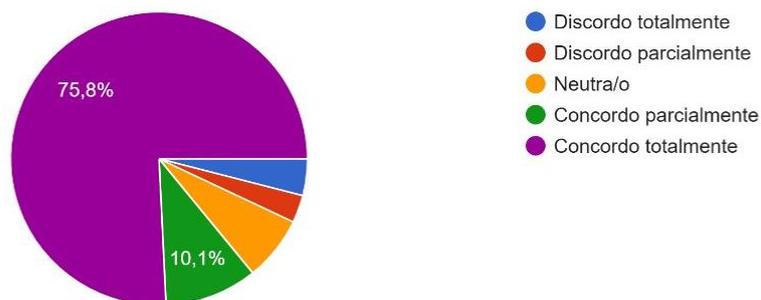
APÊNDICE P - Você já percebeu tratamento diferenciado entre homens e mulheres em processos de promoção ou avaliação de desempenho? (Pesquisa quantitativa – Homens)

127 respostas



Fonte: Autoria própria

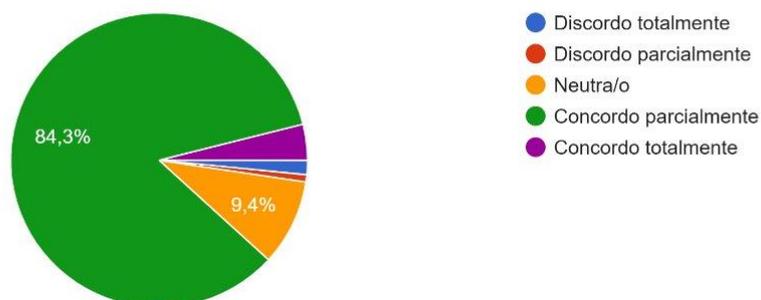
APÊNDICE Q - Você acredita que a maternidade impacta negativamente as oportunidades de crescimento profissional das mulheres? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE R - Você acredita que a maternidade impacta negativamente as oportunidades de crescimento profissional das mulheres? (Pesquisa quantitativa – Homens)

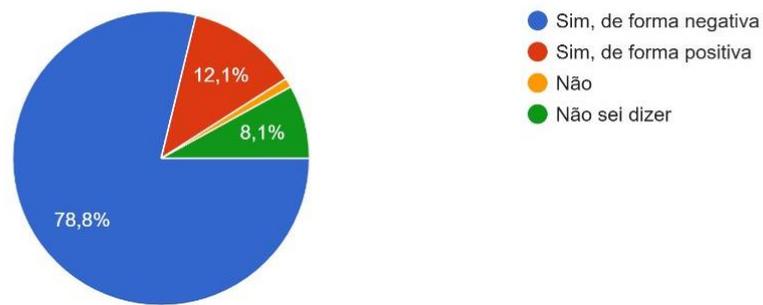
127 respostas



Fonte: A autoria própria

APÊNDICE S - Mulheres que demonstram comportamento de liderança são vistas de forma diferente dos homens na mesma posição? (Pesquisa quantitativa – Mulheres)

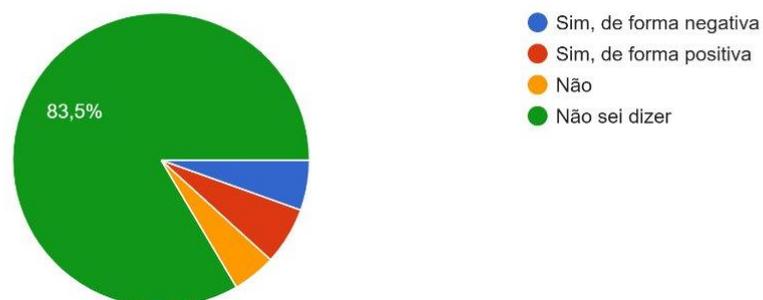
99 respostas



Fonte: Autoria própria

APÊNDICE T - Mulheres que demonstram comportamento de liderança são vistas de forma diferente dos homens na mesma posição? (Pesquisa quantitativa – Homens)

127 respostas



Fonte: Autoria própria