

Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades

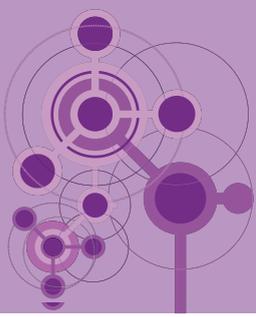
Gender equity in the corporate world: how to move forward and ensure equal opportunities

Equidad de género en el mundo empresarial: cómo avanzar y garantizar la igualdad de oportunidades



Margareth Goldenberg

- CEO na Goldenberg Responsabilidade Social e Diversidade, onde atua como consultora estratégica e tática em diversidade e inclusão junto a empresas como Santander, Vivo, Roche, Eurofarma, Magazine Luiza, Globo, Suzano, Stellantis, LATAM, CPFL, Whirlpool, Atento, Scania, COMGAS, Mercado Livre.
- Professora de Diversidade e Equidade na ABERJE (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e Conselheira da FIESP para questões relacionadas ao tema de Equidade de Gênero na Indústria.
- Psicóloga e psicopedagoga, especialista em direitos humanos & mundo corporativo, há 27 anos, atua nos temas de responsabilidade social, educação, diversidade e equidade de gênero em grandes corporações.
- Foi consultora estratégica no desenho do Movimento Mulher 360 e é atualmente gestora executiva deste movimento empresarial sem fins lucrativos mantido por 100 empresas, articulando o tema de empoderamento feminino, diversidade e equidade de gêneros no meio corporativo.



Resumo

Equidade de gênero no mercado de trabalho é um imperativo moral, legal e econômico. A igualdade de tratamento entre mulheres e homens e a equidade de oportunidades para ambos é um direito que vem sendo conquistado em todo mundo. No entanto, essa inclusão não tem ocorrido nas melhores condições, com agilidade necessária e ainda existem muitos desafios na conquista de direitos dentro e fora das empresas. As principais dimensões que devem ser trabalhadas para avançarmos nesta jornada são abordadas neste artigo.

PALAVRAS-CHAVE: GÊNERO • EQUIDADE • INCLUSÃO • LIDERANÇA FEMININA • DIVERSIDADE.

Abstract

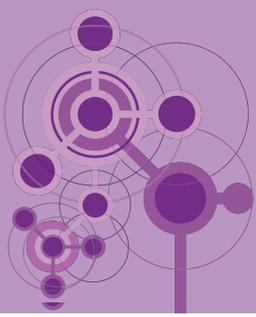
Gender equity in the labor market is a moral, legal, and economic imperative. Equal treatment and equal opportunities between women and men is a right that has been conquered worldwide, but not under the best conditions and with the necessary agility, thus posing many challenges for achieving rights inside and outside companies. The main dimensions that must be worked on to advance on this journey are addressed in this article.

KEYWORDS: GENDER • EQUITY • INCLUSION • FEMALE LEADERSHIP • DIVERSITY.

Resumen

La equidad de género en el mercado laboral es un imperativo moral, legal y económico. La igualdad de trato entre mujeres y hombres y la consecuente igualdad de oportunidades para ambos es un derecho conquistado en todo el mundo. Sin embargo, esta inclusión no se ha dado en las mejores condiciones, con la agilidad necesaria, y aún existen muchos desafíos en la consecución de derechos dentro y fuera de las empresas. En este artículo se abordan las principales dimensiones que se deben trabajar para avanzar en este camino.

PALABRAS CLAVE: GÉNERO • EQUIDAD • INCLUSIÓN • LIDERAZGO FEMENINO • DIVERSIDAD.



INTRODUÇÃO

A busca pela equidade de gênero ganhou força nas últimas décadas e se tornou prioridade para as principais empresas do mundo. O aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho deu espaço para o trabalho em equipe, a cooperação e a busca por novos modelos de negócio.

Além de ser um imperativo moral e legal, empresas com diversidade de gênero e com ambiente justo, inclusivo, sem discriminação, assédio e oportunidades equitativas para todos e todas têm diferenciais competitivos para o negócio.

O relatório *Women in Business and Management: The business case for change* (ILO, 2019) pesquisou quase 13 mil empresas em 70 países e identificou que 54,3% de respondentes de pequenas empresas, 64,1% de médias empresas e 58,8% de grandes empresas afirmaram que iniciativas de diversidade de gênero contribuíram para aumentar os resultados de negócio, incluindo produtividade, lucratividade, inovação, atração e retenção de talentos, atendimento ao cliente e reputação da empresa. Quase três quartos das empresas que acompanharam a diversidade de gênero em sua gestão relataram aumentos de lucro entre 5 e 20%.

É preciso ter mais mulheres atuando, especialmente em áreas ainda estereotipadas como masculinas. Mulheres devem ocupar cargos de liderança e ser responsáveis por tomadas de decisões importantes.

Apesar do avanço significativo da participação das mulheres no mercado de trabalho, ainda há muito trabalho pela frente. No Brasil, um em cada cinco executivos é uma mulher. Quando falamos de mulheres negras, as barreiras são ainda maiores: há apenas uma a cada 25 executivos. (Instituto Ethos, 2016)

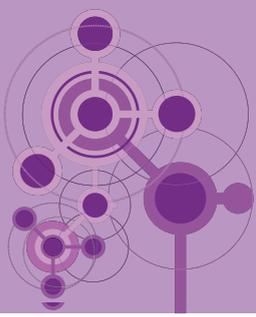
Elas são tão competentes quanto os homens. Se sobressaem com a capacidade de tomar iniciativas, agir com resiliência, investir no autodesenvolvimento e focar nos resultados, além de demonstrar integridade e honestidade.

Mas, para que elas cheguem ao topo, é necessário construir uma cultura inclusiva, com ações afirmativas e representatividade, a fim de preparar mais mulheres para assumir esses cargos e contar com modelos que sirvam de inspiração e motivação. E, também, trabalhar para reduzir barreiras conscientes e inconscientes com todo time e lideranças e trazê-los para o diálogo como peças-chave da mudança.

A igualdade de tratamento entre mulheres e homens e a equidade de oportunidades para ambos é um direito que vem sendo conquistado em todo mundo. No entanto, essa inclusão não tem ocorrido nas melhores condições nem com a agilidade necessária e ainda existem muitos desafios na conquista de direitos dentro e fora das empresas.

Serão necessários aproximadamente 132 anos para atingir paridade de gênero no mercado global — é o que aponta o *Global Gender Gap Report 2022*, publicado pelo World Economic Forum. (World Economic Forum, 2022)

Esse é um desafio que todos nós precisamos enfrentar. Porque eliminar a diferença de gênero não é apenas a coisa certa a fazer — é a coisa inteligente a fazer para nossos negócios e a economia global.



Como acelerar a promoção da equidade de oportunidades para homens e mulheres no mercado corporativo? Este artigo procura responder à questão, com base em estudos e acompanhamento de mais de 150 empresas associadas ao Movimento Mulher 360¹ e clientes da Goldenberg Diversidade².

OS DESAFIOS DA ASCENSÃO DAS MULHERES AOS CARGOS DE LIDERANÇA NAS CORPORAÇÕES: O “DEGRAU QUEBRADO”

A metáfora é simples: uma profissional sobe uma escada enorme e, quando está próxima ao topo, encontra um degrau oco ou perigoso de ser pisado. Há três alternativas: parar onde está, voltar para trás ou fazer um esforço e pular o obstáculo.

Em muitas empresas, a “escada” que as mulheres precisam subir tem esse problema. Não só no Brasil, mas em grande parte do mundo. O degrau representa a etapa em que a mulher está na coordenação de uma área e seu próximo passo seria, naturalmente, a gerência — o que não ocorre.

Se analisarmos a curva da empregabilidade no ecossistema produtivo, perceberemos que há mais mulheres do que homens entrando no mercado de trabalho; elas também são maioria quando o tema é formação acadêmica: 58% dos formandos nas universidades, na verdade, são formandas. Os postos do “pé da escada” das empresas geralmente se concentram nos cargos de assistentes, estagiários, analistas. As mulheres ocupam 56% deles. (Lean in; McKinsey, 2019)

Os números permanecem altos até a coordenação (algo em torno de 46%), mas quando computamos a presença das mulheres nas gerências e diretorias, os índices caem para 14% (Lean in; McKinsey, 2019). Este *gap* é o que chamamos de “degrau quebrado” e tem sido foco de atenção das iniciativas que trabalham pela equidade de gênero nas corporações, com o fim de viabilizar essa mobilidade interna e propiciar que tantos talentos femininos possam chegar ao topo da escada, como ótimas líderes.

Há algumas décadas, ao analisarmos os desafios da jornada feminina nas corporações, o último degrau para liderança sênior era identificado como o principal problema, o famoso “teto de vidro” que impedia as mulheres a alcançarem o topo.

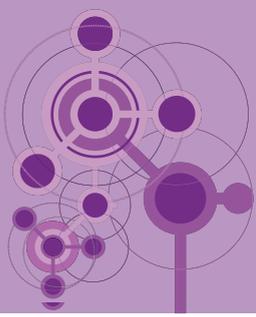
Nos últimos anos, os estudos do Movimento Mulher 360, realizado com as 100 empresas associadas, confirmam o dado trazido pela pesquisa da *Women in the Workplace* (Lean in; McKinsey, 2019): para alterar os números, as empresas precisam se concentrar no verdadeiro problema: o maior obstáculo que as mulheres enfrentam é muito mais cedo, no primeiro passo para o cargo de gerente: o “degrau quebrado”. Consertá-lo é a chave para alcançar a paridade.

Para cada 100 homens contratados e promovidos a gerentes, apenas 72 mulheres vivenciam essas mesmas condições (Lean in; McKinsey, 2019). Em suma, o degrau quebrado resulta em mais mulheres presas no nível de entrada e menos mulheres se tornando gerentes.

Como resultado, há, significativamente, menos mulheres que podem avançar para níveis mais altos. Se consertarmos o “degrau quebrado”, adicionaremos mais um milhão de mulheres à média gestão nos próximos cinco anos (Lean in; McKinsey, 2019) — desencadeando uma reação em cadeia que acabará por levar à paridade todo o *pipeline*.

¹ Disponível em: www.movimentomulher360.com.br

² Disponível em: www.mgoldenber.com.br



Podemos endereçar vários aspectos que criam o “degrau quebrado”: a maternidade (vista ainda como empecilho para o avanço profissional), a falta de flexibilidade de horário, a ausência de oportunidades de desenvolvimento equitativas para homens e mulheres, a ambiência nem sempre segura, a discriminação, os assédios, as visões estereotipadas, a cultura masculina e masculinizante... E não para por aí. As questões são muitas e é por isso que existem movimentos empresariais, como o Movimento Mulher 360, para mapear essas questões e criar estratégias e ações intencionais que minimizem o “degrau quebrado”.

Levar as mulheres ao topo exigirá esforço de todos os lados. Depois de superar os desafios internos, as organizações precisam implantar sistemas e políticas para facilitar a navegação em um sistema que, na origem, foi projetado para homens.

Para superar essas barreiras, é necessário que as empresas abracem a importância da presença das mulheres em todos os níveis hierárquicos. Desde o recrutamento até a gestão de talentos, da avaliação à remuneração, a gerência precisa revisar todas as políticas e sistemas.

Mas há uma vertente, nesse complexo mundo empresarial, que pode significar a saída para retirar essa pedra do caminho de uma vez por todas: o engajamento da alta liderança. Esse deve ser o primeiro passo na busca por soluções — sem tirar o mérito de iniciativas que mobilizem os colaboradores para o tema da equidade de gênero, que são, sim, muito importantes, mas não se bastam. Muitas vezes, na equipe do RH ou na área de sustentabilidade, há um profissional motivado, disposto a fazer a diferença, que propõe ações, projetos que não envolvem diretamente o principal líder da corporação. Provavelmente, a ação se transformará em mais um projeto pontual, de RH, e não uma iniciativa do negócio, porque está desconectada de quem toma as decisões.

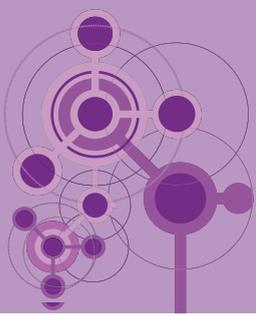
Continuar construindo um futuro com os mesmos moldes do passado não é mais uma opção. Por isso precisamos de pessoas diversas, com vivências e visões distintas nas tomadas de decisão, nas estratégias e nas inovações. Além disso, uma empresa com 30% de liderança feminina poderia adicionar até 6% a sua margem líquida em comparação com um negócio similar, sem líderes femininas, segundo pesquisa da Ernest Young (Kobayashi, 2021).

A promoção de mais mulheres é um grande desafio que exige esforços de todas as áreas, em especial a alta liderança. A cultura da empresa deve ser inclusiva e de incentivo ao desenvolvimento de talentos femininos. O ambiente corporativo deve ser acolhedor para atrair os talentos e fazerem com que elas se sintam encorajadas a criar um plano de carreira dentro da organização.

Olhar para o cenário interno é extremamente relevante para entender como as mulheres se movimentam dentro da organização e, a partir disso, desenhar estratégias para estimular esses talentos e transformá-las em líderes. O desenvolvimento das profissionais depende de treinamentos e formação, mas, tão importante quanto proporcionar o conhecimento técnico, é estimular as habilidades necessárias para assumir cargos de liderança.

Investir em programas de *Coaching*, *Mentoring* e *Sponsorship* é fundamental para que elas adquiram novas capacidades, mas também para que ganhem mais confiança e tenham outros profissionais com a experiência necessária para ajudá-las a crescer como profissional e trilhar seu caminho ao topo. É necessário que as empresas tenham ações afirmativas focadas na promoção dessas profissionais, colocando os talentos femininos em evidência, para que sejam considerados para as oportunidades internas.

Os programas exclusivos para mulheres são necessários pois elas enfrentam mais barreiras que os homens para chegar ao topo. Vieses inconscientes, falta de oportunidade e preconceitos são alguns exemplos. Elas são tão capazes quanto



os homens, mas precisam de mais apoio para que sejam vistas, preparadas e consideradas para ocupar um lugar na alta gerência. E isso reforça a importância do comprometimento e engajamento da alta liderança, ainda dominada por homens. É muito comum, até mesmo natural, líderes que dão mentoria a profissionais masculinos. O objetivo é fazer com que esse movimento natural também inclua mulheres.

MATERNIDADE E VIDA PROFISSIONAL

O ano é 2022 e ainda é preciso derrubar diversos tabus em relação à vida profissional de uma mãe. É comum o julgamento de que elas podem não dar conta da demanda profissional, que não conseguem separar a vida pessoal pois precisam se ausentar vez ou outra por questões familiares ou que não são elegíveis para posições que exigem viagens ou mudança de cidade. Porém, a maternidade é um impulso, e não um obstáculo. As profissionais mães desenvolvem mais produtividade e várias das chamadas *soft skills*— muitas das quais são necessárias no ambiente de trabalho, como liderança e priorização de tarefas.

Para a mulher que volta da licença-maternidade, os desafios são tantos que cerca de 50% delas saem do emprego, de forma voluntária ou não, após um ano e meio do retorno, segundo dados publicados pela FGV (Machado; Pinho Neto, 2016). Isso porque elas têm grande dificuldade de conciliar vida pessoal e profissional, pois são sobrecarregadas. Nem sempre é possível negociar horários flexíveis com o chefe, na maioria das vezes não recebem apoio para seguirem seu plano de carreira e ainda precisam cuidar dos filhos e da casa.

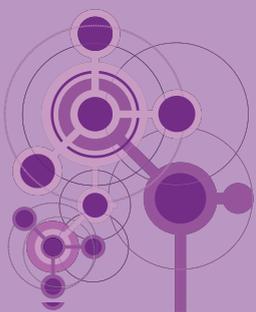
Os moldes tradicionais do mercado de trabalho são um empecilho para mulheres conquistarem uma carreira de sucesso. O que foi ignorado por muito tempo é que as mulheres são essenciais para a evolução, crescimento e inovação dentro das empresas. A perda não é somente da profissional, mas também da empresa, que perde um potencial. E agora é necessário realizar um trabalho árduo de reconstrução de padrões e visões para que o mercado seja mais justo para mulheres.

A mudança desse cenário também começa por meio de uma cultura organizacional inclusiva e que ofereça flexibilidade para que as funcionárias possam se organizar da melhor forma, sem sobrecargas.

O Movimento Mulher 360, em parceria com a consultoria Mãe Corporate, realizou uma pesquisa com empresas associadas e levantou dados importantes que ajudam na percepção das dores da mulher mãe ao conciliar a vida pessoal e profissional. Para 98% das respondentes, a forma como viam o trabalho mudou; 75% afirmaram que cogitaram, em algum momento, não voltar ao trabalho após a licença; e 87% disseram que a necessidade financeira impactou de alguma forma a decisão de permanecer no trabalho. (Movimento Mulher 360; Mãe Corporate, 2019)

Esses números são um reflexo do que foi apontado anteriormente sobre os moldes tradicionais. As empresas não podem mais esperar que suas colaboradoras deem total prioridade ao trabalho, pois, com a chegada de um filho, ela assume novos papéis sociais. E isso deve ser visto como algo positivo, já que com novos papéis se adquirem novas habilidades.

Nessa mesma pesquisa, quando questionadas sobre o dia mais difícil do retorno ao trabalho, 55% afirmaram que foi a volta da licença, 50% afirmaram que foi lidar com o gestor e 21% disseram que foi quando o filho ficou doente. Isso mostra que existe uma grande necessidade de preparar os gestores para lidar com as novas situações que surgirão e para demonstrar à colaboradora que ela é valorizada e que está segura. Deixar um filho em casa já é muito difícil. Se essa mulher mãe não se sentir segura dentro do ambiente de trabalho e temer pelo seu emprego, vai ser ainda mais desafiador.



Para 25% das entrevistadas, ter a possibilidade de fazer *home office* teria feito total diferença na sua volta ao trabalho e 24% delas disseram que uma creche na empresa também faria a diferença. Ou seja, elas precisam de mais flexibilidade. Não é possível agir como se nada tivesse mudado ou ainda é exigir dessa mulher mãe uma jornada longa de trabalho com horas extras. E é onde entra a necessidade do ouvir: ouvir as colaboradoras e entender quais são as suas necessidades.

Na pandemia, esse cenário se tornou ainda mais crítico por conta do isolamento social e o *home office*. Com as crianças em casa e, muitas vezes, sem o apoio dos parceiros, mais mulheres cumpriram jornadas de trabalho ainda mais longas. O cuidado com a saúde mental se tornou fundamental, assim como a necessidade de oferecer auxílio para o desenvolvimento das crianças. Foi necessário o compromisso das empresas e suas lideranças para encontrar novos modelos de trabalho que fizessem sentido para a nova realidade, valorizando mais as entregas do que cargas horárias restritas.

Dentro e fora do contexto pandêmico, é preciso ter empatia para buscar soluções e criar estratégias que alcancem os objetivos de negócio, sem que isso custe a saúde e bem-estar de colaboradoras e colaboradores. A necessidade do isolamento social acelerou discussões que ainda ganhavam espaço nas empresas, pautas que ainda eram postergadas, mas de uma hora para outra se tornaram prioridade da alta liderança para garantir que o trabalho fosse realizado. Precisamos de gestores mais empáticos, que compreendam a necessidade de seus times e tenham habilidade de estruturar sua equipe considerando as particularidades de cada um.

Mulheres assumem mais de 76% do trabalho não remunerado — como cuidar dos filhos, da casa e da família. E esse trabalho consome, em média, 4 horas e 25 minutos do seu dia (Trabalho..., 2020). Esse trabalho invisível, constante e não remunerado de gerenciar, planejar e executar tarefas, na maior parte dos casos, recai sobre a mulher e se transforma numa imensa carga mental.

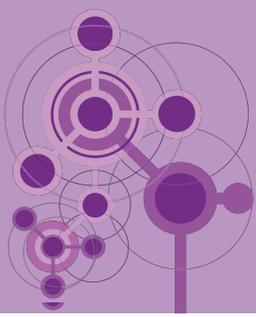
E a influência dessa sobrecarga ultrapassa as fronteiras domésticas, interferindo nos planos de carreira das mulheres e em seu protagonismo. E o contrário dificilmente ocorre, porque a sociedade ainda enxerga a mulher como a “titular” nos cuidados com os filhos, e o homem como o “suplente”, a ser acionado só em alguns casos.

Alguns mitos também contribuem para a perpetuação desse cenário. Ainda existe a crença de que mulheres custam mais para as empresas por conta da licença-maternidade ou que exibem maiores índices de absenteísmo no trabalho. Porém, o absenteísmo entre homens e mulheres ao longo da carreira é semelhante e existem políticas públicas que absorvem grande parte dos custos da licença-maternidade.

Precisamos desconstruir esses estereótipos e barreiras, assim como desenvolver estratégias e políticas internas para auxiliar mulheres a encontrar o equilíbrio; precisamos incentivar a ascensão profissional sem renunciar ao bem-estar e estimular a revisão destes papéis definidos culturalmente e a participação dos pais nesta equação.

Também é extremamente importante chamar os homens para a conversa e falar sobre parentalidade, pois eles devem assumir sua fatia da responsabilidade na criação dos filhos e cuidados com o lar. Com o equilíbrio na divisão de tarefas, mulheres também serão capazes de investir em suas carreiras e ter tempo de qualidade com a família sem peso, sem sobrecarga e sem abrir mãos das coisas que são importantes para cada uma individualmente.

Para iniciar o processo de solução do problema de rotatividade de pessoal, é imprescindível conhecer e entender a realidade das mulheres de uma empresa. Existem particularidades, realidades e necessidades diferentes. Portanto, não haverá uma solução que abranja todas as mulheres da organização, mas sim um grupo de práticas que ajudam a desenhar uma jornada



para cada mulher. Ouvir é o primeiro passo. A partir do cenário interno, é possível desenhar estratégias mais assertivas e que beneficiem a todos.

Uma das questões que deve ser levada em conta é a “jornada da maternidade” — o uso do termo “jornada” ajuda a abranger todo o ciclo: o anúncio da gravidez, o período de gestação, a licença-maternidade e a volta ao trabalho. Ter um olhar voltado à jornada ajuda a dar o suporte que a colaboradora precisa e também definir quais serão os próximos passos da sua carreira. Algumas mulheres podem escolher desacelerar, outras podem querer que tudo siga como já haviam planejado e também vão existir as profissionais que optam por acelerar a carreira. Por isso é importante criar um diálogo entre a gestão e as colaboradoras. Assim, as soluções criadas serão mais assertivas.

Algumas empresas associadas ao Movimento Mulher 360 já realizam um trabalho sólido nessa jornada. A principal dica é dar treinamento aos gestores e contar com uma equipe de apoio com a qual as colaboradoras possam compartilhar experiências e fazer trocas com outras mulheres que também estão experienciando a maternidade. Criar programas de carreira para mulheres mães que façam sentido dentro de suas novas realidades e levem em consideração as novas necessidades e disponibilidades dessas profissionais.

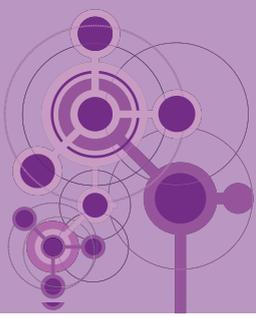
Criar a jornada da maternidade ajudará a diminuir o número de mulheres que se sentem perdidas ao voltarem ao trabalho, pois, mesmo durante a licença-maternidade, tudo estará planejado e encaminhado para o retorno.

Profissionais passam muito tempo de seus dias dedicando-se ao trabalho. A ideia de equilíbrio entre vida pessoal e profissional tornou-se obsoleta, à medida em que entendemos que não são coisas separadas a serem equilibradas, mas sim, dois aspectos de uma vida só, que se cruzam e interferem um no outro.

As empresas associadas ao Movimento Mulher 360 que atingem maior índice de retenção de profissionais mulheres pós-licença maternidade — algumas chegam a reter 100% de suas profissionais —, desenvolvem iniciativas complementares e sinérgicas em todas as fases do ciclo: antes, durante e após licença.

Recomendamos este combo de iniciativas listadas abaixo que vão abranger o apoio à integração entre vida profissional e pessoal; políticas de qualidade de vida voltados para a família; serviços de apoio extensíveis à familiares.

1. *Licença-maternidade e licença-paternidade estendidas*: válidas para qualquer arranjo familiar, o ideal é que tenham duração de seis meses, no caso das mães, e de oito semanas, no caso dos pais. A licença-maternidade é contínua, e pode ser iniciada 15 dias antes da data provável do parto, e a licença-paternidade pode ser utilizada de duas maneiras, a critério do profissional: contínua, a partir do nascimento do filho, ou em dois períodos de quatro semanas, sendo as primeiras quatro a partir do nascimento do filho e as outras quatro dentro do período de um ano. Aconselhamos pais que tenham parceiras inseridas no mercado de trabalho que pensem em usufruir de quatro semanas no momento de retorno da mãe ao trabalho, aumentando o tempo de convivência do filho com os pais.
2. *Licença para adoção e licença para casais homoafetivos*: Válida para qualquer arranjo familiar, é oferecida aos profissionais que adotarem um filho de até 12 anos de idade, e tem características semelhantes à licença-maternidade oferecida para pais biológicos ou heteroafetivos. Salienta-se o compromisso com a valorização da diversidade e com a inclusão de todos os tipos de arranjo familiar, deixando de reforçar papéis fixos impostos pela sociedade na criação dos filhos.
3. *Jornadas de trabalho flexíveis*: oferecer opções de flexibilidade para mães que queiram vivenciar os primeiros momentos de seus filhos de forma mais presente. Podem ser horários de trabalho reduzidos, regime de *home office* com ou sem



alteração da carga diária de trabalho, adequação do tipo de trabalho para viabilizar cumprimento da jornada de 8 horas, evitando horas extras ou viagens.

4. *Creche / Auxílio Creche / Auxílio Babá*: pode ser praticado com a contratação direta do serviço ou como um valor de reembolso para aqueles que, ao retornarem de licença, optarem por colocar os filhos em creches ou aos cuidados de empregados domésticos, como babá.
5. *Política de repetição de rating*: Muitas mulheres são prejudicadas na avaliação por ficarem ausentes durante a licença-maternidade. Por isso recomendamos que mães que estiveram em licença-maternidade e tenham sido avaliadas com *performance* acima do esperado no ciclo anterior possam repetir sua avaliação, sem burocracia. A política busca minimizar os vieses sobre a maternidade na hora da avaliação dessas profissionais.
6. *Substituição da vaga no período de licença*: outro ponto, que requer atenção é a gestão deste período de ausência das colaboradoras e a substituição delas neste período. O ideal é que a substituição seja feita por mais de um profissional ao longo do período de licença, de preferência provenientes de cargos mais baixos na hierarquia do que o cargo da profissional, de forma que não almejem substituí-las e que a empresa possa utilizar este período como treinamento em serviço. Assim, quando elas voltarem da licença, os cargos ainda são delas.
7. *Metas de acompanhamento*: criação de metas e processos de acompanhamento para aumentar os números relativos ao retorno de mulheres após o cumprimento da licença-maternidade.

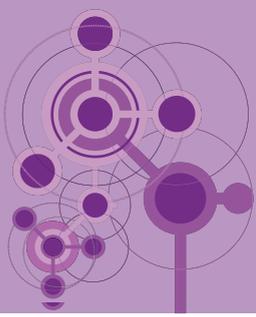
O mais importante é garantir presença, saúde e dinheiro para as mães. Estudos provam que a presença da mãe nos dois primeiros anos de vida de uma criança é essencial para seu bom desenvolvimento. E poder estar presente na vida do filho também é muito positivo para a mulher que é mãe. Por isso, vemos tantas mulheres ressaltando benefícios como *home office* e horários flexíveis como aqueles que fariam a diferença no retorno ao trabalho.

Além disso, é preciso trabalhar para que menos mulheres recuem em suas carreiras profissionais após a licença-maternidade, incluindo o trabalho doméstico do homem e a paternidade ativa nesse plano. E isso só é possível quando homens pais participam mais e têm mais responsabilidades em relação ao filho. Isso pode ser feito com o benefício da licença-paternidade estendida.

Colocando os pais em posições semelhantes às das mulheres, estimulamos que eles compreendam a necessidade de repensar como as empresas tratam a maternidade e valorizem mais as famílias com filhos. Mulheres e homens que retornam da licença muitas vezes adquirem habilidades importantes, como definição de prioridades, otimização do tempo, entre outras.

A EXPERIÊNCIA DAS MULHERES NÃO SÃO UNIVERSAIS: O OLHAR INTERSECCIONAL DE GÊNERO NO MERCADO

A equidade de gênero é sobre dar oportunidades iguais para todas e todos, independentemente de quaisquer aspectos de identidade. Nesse trabalho, ao aplicar um olhar interseccional de gênero, é possível perceber que quanto mais recortes fazemos, mais dificuldade específicas identificamos. Mulheres negras, lésbicas, trans, bissexuais e mulheres com deficiência têm experiências distintas e, em geral, piores do que as mulheres brancas cisgênero e heterossexuais. O olhar interseccional para as questões de gênero é urgente, pois quando a mulher está situada no meio de várias formas de exclusão, seguramente será afetada por todas elas.



Nossos problemas de justiça social, como racismo e sexismo, frequentemente se sobrepõem criando múltiplos níveis de injustiça social. Segundo a pesquisa *Woman in the Workplace* (Lean in; Mckinsey, 2019), , mulheres negras enfrentam mais barreiras e recebem menos apoio de gerentes do que outros grupos de mulheres. Nas 329 empresas que participaram da pesquisa em 2019, 42% das mulheres negras afirmam ter experiências ruins em relação às oportunidades de avanço.

O racismo, somado à desigualdade de gênero, coloca a mulher negra como a base da pirâmide social. Por isso, é possível observar uma desvantagem não apenas em relação aos homens, mas também em relação às próprias mulheres brancas. Essas barreiras, extremamente graves no mundo do trabalho, são visíveis quando olhamos para diferentes indicadores sociais. Mulheres negras formam o maior grupo da população, sendo 28% dos brasileiros, e estão mais expostas à informalidade e a piores condições de trabalho. Elas ganham menos da metade da renda de um homem branco, atrás das mulheres brancas e dos homens negros, e têm menos representatividade no mercado, principalmente em nível de gerência.

As organizações têm participação fundamental na discussão desse tema, tanto por uma questão de impacto nos negócios, como para a promoção da proteção dos direitos humanos e a inclusão social. É necessário mapear as barreiras específicas para mulheres negras e agir a partir das diferenças identificadas. Os indicadores de representatividade de mulheres nas organizações mostram uma sub-representação que atinge algumas áreas, como de operação e de STEM (sigla para Science, Technology, Engineering and Mathematics). Ao voltar o olhar para as especificidades das mulheres negras, esses números ficam ainda mais críticos. Por isso, é importante estabelecer uma intencionalidade clara na busca específica por mulheres negras. Seja no momento de atração de talentos, nos processos de seleção e contratação, nos processos de desenvolvimento e promoção internas, nas ações de promoção de isonomia salarial.

Conforme o tema da equidade de gênero vai avançando nas empresas, precisamos dar atenção às questões interseccionais. Ou seja, ter um olhar cruzado que considera de forma mais ampla as necessidades de alguns sujeitos. Se o grupo de mulheres de uma empresa, por exemplo, ainda não atentou para as especificidades da condição da mulher negra, lésbica ou com deficiência, é hora de voltar a atenção para esse tema. Os maiores desafios surgem quando as diversas características aparecem de forma articulada e é preciso atentar a isso.

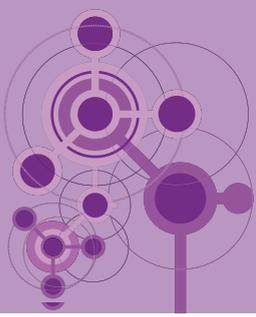
ASSÉDIO E VIOLÊNCIA CONTRA MULHERES: O PAPEL DAS EMPRESAS

A violência doméstica e o assédio causam danos físicos e psicológicos às vítimas, isto é um fato. Na realidade corporativa, o que acontece com elas, nas relações com abusadores ou abusadoras, impacta negativamente os fluxos e resultados das equipes de trabalho.

As companhias têm papel fundamental na discussão sobre assédio e violência, primeiro porque o tema é um dos mais importantes no escopo dos direitos humanos. Mas também porque uma em cada cinco abstenções no trabalho tem como causa a violência doméstica. E mais: vítimas de agressão produzem até 30% menos nos seus postos de trabalho. Outro dado a ser considerado: o índice de pessoas acometidas pela síndrome de *burnout* é muito maior entre mulheres que sofreram algum tipo de assédio ou violência (Ribeiro; Coutinho, 2011).

A empresa deve ser guardiã das práticas de *compliance*, tornando o ambiente corporativo saudável e livre de assédio moral e sexual.

Usar o poder da marca para comunicar a causa, fazer campanhas e, também, mobilizar internamente os colaboradores, levando informação e formação sobre o tema, são iniciativas que ajudam a conscientizar e diminuir assédios e violência.



O olhar para a realidade interna da empresa é o primeiro passo antes de qualquer ação além dos muros. Não adianta pregar a justiça pelas mulheres e não se ater ao ambiente, garantindo que seja seguro para elas. Criar um canal interno para denúncias é uma ótima iniciativa, por exemplo.

As ações a serem traçadas precisam estar de acordo com as realidades onde a empresa se insere. Atender às necessidades das mulheres locais e atuar para que as equipes tenham um olhar afinado com relação ao tema são aspectos imprescindíveis.

Com a pandemia, que levou à adoção do trabalho *home office*, as agressões aumentaram. Só em 2020, foram 105.821 denúncias feitas por meio dos canais oficiais. Dados de 2019 indicam que companheiros, ex-companheiros ou parentes são os principais agressores das mulheres que sofreram violência física (52,4%), psicológica (32,0%) e sexual (53,3%). O domicílio é o principal local da agressão sofrida por elas. As empresas podem atuar para que esses índices sejam mitigados, pensando em ações de proteção, mas, também, que promovam mudanças de comportamento. É, talvez, difícil, mas é extremamente necessário. (Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2020.)

A violência e o assédio contra a mulher têm impacto não só na vida pessoal das vítimas: o lado profissional também é prejudicado e, para as empresas, o resultado é alarmante. A Universidade Federal do Ceará, pela primeira vez, trouxe dados que comprovam o quanto as empresas perdem quando suas funcionárias sofrem agressões (Carvalho; Oliveira, 2017). São cerca de 1 bilhão de reais por ano em todo mercado de trabalho nacional. Esse cálculo tem como base o índice de absenteísmo por motivo de violência doméstica.

Uma pesquisa realizada pela Talenses Group (Talenses; Instituto Vasselo Goldoni; Instituto Maria da Penha, 2020) identificou que 68% das empresas acreditam que esse é um problema que deve ser encaminhado internamente. Entretanto, a mesma porcentagem não possui políticas e ações para apoiar funcionárias vítimas de violência doméstica.

Esse é um problema que ganhou mais notoriedade dentro das organizações e precisa de atenção e direcionamento para que as mulheres tenham as empresas como ponto de apoio.

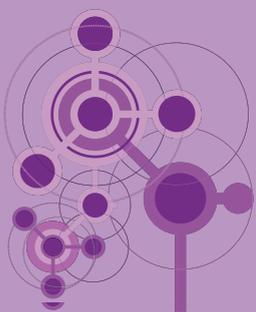
A questão é: como tornar isso possível? Qual o papel das empresas nesta temática? Por que é importante levar debate, práticas de prevenção e orientações em relação a assédio e violência contra mulheres para dentro das empresas?

As organizações têm participação fundamental na discussão desse tema, tanto pelo impacto causado nos negócios como pela questão da promoção da proteção dos direitos humanos.

O papel social das empresas as torna corresponsáveis pela inserção desse tema na agenda prioritária. É importante trabalhar internamente para contribuir com a prevenção da violência e do assédio e dar todo o suporte necessário para mulheres que foram vítimas.

O PAPEL DOS HOMENS NA PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO

A jornada para promoção da equidade de gênero no mercado não é uma jornada exclusivamente feminina. Somente vamos avançar se houver a colaboração de todas e todos, e em todos os níveis hierárquicos — principalmente a alta liderança. Os homens têm papel fundamental nesse processo.



Promover a equidade de gênero e a diversidade significa criar um mercado mais próspero e inovador, onde há espaço para todas as pessoas. Não é uma conversa somente de mulheres e para mulheres. É fundamental conquistar os homens como aliados nesta transformação que buscamos no mundo dos negócios e na sociedade.

Esta não é uma ação de apontar os privilégios e culpar os homens pelas diferenças sociais. É um ato de trazê-los para a conversa e torná-los agentes de mudança. Engajá-los para um diálogo sobre as pressões e restrições que a masculinidade tóxica impõe pode ajudá-los a entender melhor e ter empatia com as experiências de pessoas de outros gêneros, de outras raças e etnias.

Desconstruindo a masculinidade tóxica — o homem cis, branco e hétero está na maior bolha de privilégios da nossa sociedade. Não à toa que são eles que ocupam a maioria dos postos de trabalho, principalmente cargos de liderança e cadeiras de conselho. Eles também são a maioria no poder público e judiciário. Ou seja, os homens detêm em suas mãos a responsabilidade por um grande número de profissionais nas empresas e por parte da população. Essa herança social de poder e vantagem sobre as demais pessoas proporcionam aos homens mais chances de sucesso, mas também tem seu preço.

Chamamos de masculinidade tóxica os rótulos e estereótipos estabelecidos para caracterizar o que a sociedade impôs como “homem de verdade”. Essa construção começa muito cedo, quando meninos e meninas são criados de formas diferentes. Deles, são incentivados comportamentos incisivos, controladores, de liderança, de responsabilidade e de camuflagem de seus sentimentos. Não há espaço para se deixar sentir emoções, muito menos aprender com elas, não é permitido chorar ou demonstrar qualquer sinal que possa ser julgado como vulnerabilidade. Eles devem ser sempre uma fortaleza. Já delas, o incentivo é para que se preserve a delicadeza, a inocência, a fragilidade e a obediência.

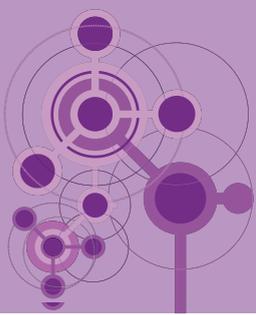
Esses padrões impostos pela sociedade patriarcal derivam em muitos prejuízos também para os homens, que são colocados em prisões sociais que servem de fachadas para esconder quem eles realmente são e o que sentem. O fato de a sociedade não permitir que homens expressem sentimentos e se mostrem vulneráveis os impede de se expressarem genuinamente e acarreta reações extremas, perigosas e até mesmo violentas, colocando a própria vida e a de quem está ao seu redor em risco.

O grande desafio que encaramos nesse momento é encontrar maneiras de desconstruir tudo o que foi pregado para esses homens desde que eram crianças e ajudá-los a ir contra todos esses ensinamentos. É preciso tratar das privações considerando os privilégios de forma equilibrada, para que todo o contexto seja levado em conta e uma questão não seja substituída pela outra. Os homens devem ser encorajados a manifestar seus sentimentos, a se expressar sem medo de julgamentos ou de novos estereótipos.

Esse trabalho é possível a partir de iniciativas que se dedicam a aprofundar o diálogo e abrir novas possibilidades de ser homem na sociedade. Isso pode ser realizado tanto como ação afirmativa para empresas quanto como projetos sociais focados no tema.

Para quebrar os estereótipos da masculinidade tóxica é necessário estabelecer um espaço seguro para o diálogo e, mais que isso, levantar pautas que ajudem os homens a encontrar seu papel na sociedade e contribuir para a promoção da equidade de gênero. Além disso, compreender que, em uma sociedade como a nossa, extremamente desigual, quanto mais privilégios uma pessoa tem, maior sua responsabilidade na busca por direitos iguais para todos e todas.

Ao entrar nessa conversa, é bastante comum ver homens questionando como podem contribuir, o que de fato podem fazer para promover a equidade de gênero. E essa não é uma questão complexa, pois pequenas ações do dia a dia já são muito relevantes.



Para começar, é importante assumir a causa e ser um advogado dela. Ou seja, falar com outros homens sobre o compromisso de criar um ambiente inclusivo e sobre os custos da desigualdade, que afetam o todo. É preciso levar a informação adiante para que mais homens percebam que têm responsabilidade nesse processo e devem trabalhar juntos para alcançar a equidade de gênero. A mudança não acontece de uma hora para a outra, são os pequenos passos e o aprendizado diário que fazem a diferença. Mas é importante alertar que cada homem deve ser responsável pelo seu próprio aprendizado, ou seja, não devem depender de outras pessoas, principalmente mulheres, para aprender sobre desigualdade.

E como a mudança só é possível com as atitudes do dia a dia, posicionar-se perante situações de preconceito e suposições baseadas em gênero é primordial. Se colegas de trabalho estão sendo julgadas ou perdendo oportunidades por características pessoais, deve-se intervir, expor que isso não é certo e reportar para as áreas responsáveis. E, quando oportuno, ser mentor de mulheres e incentivar colegas a fazerem o mesmo.

EQUIDADE: DIVERSIDADE COM INCLUSÃO

É frequente, em conversas com lideranças, *workshops* e debates, que se indague sobre qual seria o maior desafio das jornadas de diversidade, equidade e inclusão no mundo corporativo. A resposta é: conquistar a verdadeira ambiência inclusiva, em que a singularidade de cada uma e cada um possa ser expressa e valorizada e o sentimento de pertencimento seja real.

Valorizar a singularidade significa olhar para os marcadores identitários das pessoas: seu gênero, sua raça, sua idade, sua deficiência ou sua orientação sexual e identidade e assumir que tudo isso importa. Essa atitude é, ainda, muito incomum. Muitos orgulhosamente proclamam: "para mim todos são iguais!" ou "nós já tratamos todos com igualdade e respeito, e isso é suficiente".

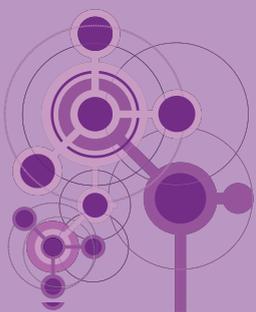
Esta atitude de fingir que não enxerga as diferenças apenas reforça um dos mitos corporativos mais comuns que inviabilizam o avanço da real inclusão: o mito da "falsa ideia da neutralidade e igualdade". Ignorar as diferenças, as barreiras estruturais e culturais das mulheres, das pessoas negras, LGBTQIA+, pessoas com deficiência e outros grupos sociais minorizados impede que oportunidades equitativas e intencionais sejam oferecidas para cada profissional com toda sua singularidade. E com oportunidades apenas iguais, a inclusão real não vai florescer.

SINGULARIDADE COM PERTENCIMENTO

Enxergar todas e todos como iguais é negar à pessoa o desejo humano de ser singular. Quem se é, o gênero, a idade são elementos que agregam valor à pessoa e a seu trabalho — não devem ser ignorados e, sim, valorizados. Dizer que não vê raça, cor ou etnia de um profissional significa algo como "não vejo você como inferior, vejo você como branco" e isto sugere que ser branco é a norma e o ideal.

Em um contexto de imensa injustiça social, como ocorre no Brasil, ser neutro ou só valorizar a igualdade significa compactuar com as inequidades e ajudar a perpetuá-las.

Sim, somos todos iguais perante a lei, aos direitos e a não discriminação. Mas também somos diferentes e únicos. Precisamos enxergar e valorizar esta singularidade para poder oferecer equidade por meio de oportunidades diferentes para necessidades diferentes. Boaventura de Souza Santos nos ajuda a compreender a profundidade e a importância de se olhar para a igualdade, valorizando as diferenças:



Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza. E temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades. (Santos, 2003, p. 53)

Outro elemento fundamental para conquistarmos a inclusão genuína é o pertencimento. Não adianta que uma mulher seja reconhecida com todas as suas singularidades se ela enfrenta assédio, discriminação ou isolamento social no ambiente de trabalho em virtude de sua identidade. Não ser convidada para um almoço com o time, ser ignorada quando dá sua opinião em reuniões ou ver seu trabalho desvalorizado ou creditado a outros significa sentir que não pertence àquele lugar. Ser marcada com o “carimbo da diversidade”, quando profissionais de grupos sociais minorizados não escolheram este papel, tem sido muito frequente também, gerando um sentimento intenso de não pertencimento, o que leva à falta de engajamento, redução de rendimento e ao aumento de pedidos de demissão.

Diversidade sem inclusão reforça o fenômeno da “porta giratória”, visto frequentemente no mercado. Profissionais são contratados em nome da diversidade e saem das empresas por não se sentirem incluídos.

Quando há genuína inclusão, as pessoas se sentem valorizadas e aceitas do jeito que são. A singularidade somada ao pertencimento gera a real inclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

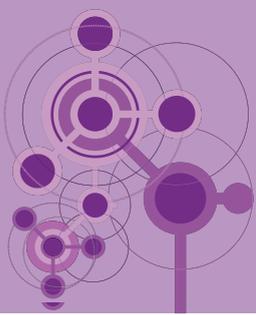
Nos últimos anos, apesar de lentos, os avanços estão ocorrendo. A pauta da equidade, inclusão e diversidade já ocupa lugar central e estratégico na pauta empresarial das grandes empresas globais. Tem-se visto mais mulheres ascenderem aos níveis mais altos das empresas. Um número crescente de empresas tem percebido o valor de ter mais mulheres na liderança e tem provado que pode progredir na equidade de gênero. Este é um passo importante na direção certa.

Ainda assim, as mulheres continuam sub-representadas em todos os níveis. Para mudar os números, as empresas precisam focar no verdadeiro problema. Costuma-se falar sobre o “teto de vidro” que impede as mulheres de alcançar cargos de liderança sênior. Na realidade, o maior obstáculo que as mulheres enfrentam é muito mais cedo no *pipeline*, no primeiro degrau até a gerência. Consertar esse “degrau quebrado” é a chave para alcançar a paridade.

A cultura do trabalho é igualmente importante. Todo time deve se sentir respeitado e ter oportunidades iguais de crescer e progredir em ambientes justos e sem discriminação.

Feitos corretamente, os esforços para ampliar a pluralidade das equipes e criar uma cultura inclusiva reforçam-se mutuamente. Uma força de trabalho mais diversificada levará naturalmente a uma cultura mais inclusiva. E quando a cultura de uma empresa parece justa e inclusiva, as mulheres e outros grupos sub-representados são mais felizes e mais propensos a prosperar.

Ao promover a diversidade, construir uma cultura de oportunidade e justiça, as empresas podem diminuir suas diferenças de gênero — e progredir no caminho para a igualdade.



REFERÊNCIAS

CARVALHO, José Raimundo; OLIVEIRA, Victor Hugo. *Pesquisa de condições socioeconômicas e violência doméstica e familiar contra a mulher*. Universidade Federal do Paraná, 2017. Disponível em: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2017/11/violencia_domestica_geracoes_out_17.pdf. Acesso em 18 jan. 2023.

FÓRUM BRASILEIRO DE SEGURANÇA PÚBLICA. *Violência doméstica durante a pandemia de Covid-19*. 2020. Disponível em <https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2022/05/violencia-domestica-covid-19-v4.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2023.

INSTITUTO ETHOS. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. [s.l.]:[s.n.], 2016. Disponível em <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

INTERNATIONAL LABOUR OFFICE (ILO). *Women in Business and Management: The business case for change*. Geneva: ILO, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_700953/lang--en/index.htm. Acesso em: 18 jan. 2023.

KOBAYASHI, Nobuko. Why gender diversity initiatives need a reboot. *EY*, 8 mar. 2021. Disponível em: https://www.ey.com/en_gl/women-fast-forward/why-gender-diversity-initiatives-need-a-reboot Acesso em: 18 jan. 2023.

LEAN IN; MCKINSEY. *Women in the Workplace*. 2019. Disponível em: <https://womenintheworkplace.com/2019>. Acesso em: 18 jan. 2023.

MACHADO, Cecilia; PINHO NETO, Valdemar. The labor market consequences of maternity leave policies: evidence from Brazil. *Portal FGV*, dez. 2016. Disponível em: https://portal.fgv.br/sites/portal.fgv.br/files/the_labor_market_consequences_of_maternity_leave_policies_evidence_from_brazil.pdf. Acesso em: 18 jan. 2023.

MOVIMENTO MULHER 360; MÃE CORPORATE. *Mães e Mercado de Trabalho*. [s.l.]: [s.n.], 2019. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/publicacoes/a-mae-e-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

RIBEIRO, C. G.; COUTINHO, M. L. L. Representações sociais de mulheres vítimas de violência doméstica na cidade de João Pessoa-PB. *Psicologia e Saúde*, v. 3, n. 1, 2011, pp.52-59.

SANTOS, B. S. *Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitanismo multicultural*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

TALENSES; INSTITUTO VASSELO GOLDONI; INSTITUTO MARIA DA PENHA. *Violência e assédio contra a mulher no mundo corporativo*. [s. l.]: [s.n.], 2020. Disponível em: <http://online.fliphtml5.com/gbcm/tdam/#p=1>. Acesso em: 18 jan. 2023.

TRABALHO de cuidado: uma questão também econômica. *Oxfam Brasil*, 23 jan. 2020. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/blog/trabalho-de-cuidado-uma-questao-tambem-economica/>. Acesso em: 18 jan. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report*. Geneva: [s.n.], 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>. Acesso em: 18 jan. 2023.