

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

LÍVIA ALVES MARTINS

Relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero nas empresas

São Carlos

2018



# LÍVIA ALVES MARTINS

Relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero nas empresas

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção Mecânica, da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Engenheiro de Produção Mecânico.

Orientador: Prof. Dr. Fernando César Almada Santos

VERSAO CORRIGIDA

São Carlos  
2018

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO,  
POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS  
DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da  
EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

M379r      Martins, Livia Alves  
                 Relações entre cultura organizacional e igualdade  
                 de gênero nas empresas / Livia Alves Martins;  
                 orientador Fernando César Almada Santos. São Carlos,  
                 2018.

Monografia (Graduação em Engenharia de Produção  
Mecânica) -- Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo, 2018.

1. Cultura organizacional. 2. Dimensões culturais.  
3. Mulheres. 4. Igualdade de gênero. 5. Empoderamento  
feminino. I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Livia Alves Martins
Título do TCC: Relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero em empresas
Data de defesa: 29/06/2018

Comissão Julgadora	Resultado
Professor Associado Fernando Cesar Almada Santos (orientador)	Aprovado
Instituição: EESC - SEP	
Rita de Cássia Arruda Fajardo	Aprovada
Instituição: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo, campus São Carlos -	
Caio Marcelo Lourenço	Aprovado
Instituição: EESC - Dourando SEP	

Presidente da Banca: Professor Associado Fernando Cesar Almada Santos



## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, pelo apoio incondicional em todas as etapas da minha vida, principalmente durante cinco anos de faculdade, longe da família. Essa conquista também é de vocês.

À minha família por todo carinho, dedicação e auxílio ao longo de toda a minha formação acadêmica, desde criança.

Aos meus amigos, que também se tornaram família, por sempre estarem presentes com conselhos, palavras de conforto e puxões de orelha e fazerem estar em São Carlos sentir como estar em casa.

Ao Pró-Produção e ao CAASO por ampliarem minha formação e senso crítico, além de terem proporcionado algumas das melhores experiências na universidade e grandes amizades.

Ao Professor Fernando Almada pela amizade e orientação neste trabalho e no curso de Engenharia de Produção.

A todas as mulheres que foram e são inspiração a querer ser mais do que aparentava ser permitido, seja na vida pessoal ou profissional.

A todas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para que esse trabalho fosse possível.



“*Não se nasce mulher, torna-se mulher.*”

(*Simone de Beauvoir*)



## RESUMO

**MARTINS, L. A. Relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero em empresas.** 2018. 79p. Trabalho de Conclusão de Curso – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

As discussões sobre desigualdade de gênero na sociedade e nas empresas tem se tornado cada vez mais frequentes. As mulheres lutaram para conquistar diversos direitos, como ao voto e a saírem de casa para trabalhar, quebrando o estereótipo de que deveriam ficar em casa para cuidar do lar e da família, mas ainda continuam marginalizadas com menos participação no mercado de trabalho, menores oportunidades de carreira e menores salários. Tendo em vista o contexto social e econômico em que elas estão inseridas, é preciso entender como as empresas têm se comportado a fim de proporcionar mudanças culturais e estreitar as diferenças entre homens e mulheres no mercado de trabalho. A cultura organizacional se torna importante para entender melhor as empresas e as relações de trabalho e, a partir das dimensões culturais e práticas organizacionais de Hofstede (2001), aplicou-se *online* um questionário estruturado com questões objetivas com uma escala de 1 a 5 a fim de estabelecer uma relação entre a cultura das empresas com o índice de igualdade de gênero percebido pelos participantes. Foram obtidas respostas de 23 empresas, cujos nomes foram mantidos em sigilo, de várias cidades e setores, com tamanhos diferentes. Aliado a isso, procurou-se estabelecer a importância do tema de igualdade de gênero para os participantes, considerando a faculdade de origem, ano de formação e curso. De forma geral, as mulheres foram mais críticas do que os homens e as empresas estudadas apresentaram dimensões culturais de baixa distância do poder, média aversão à incerteza, médio individualismo, feminilidade e orientação de médio prazo. Para as práticas organizacionais, os resultados indicaram: orientação a resultado, orientação a funcionários, orientação profissional, sistema aberto, controle frouxo e são pragmáticas, considerando todas as práticas com média a baixa intensidade.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Dimensões Culturais. Mulheres. Igualdade de Gênero. Empoderamento Feminino.



## ABSTRACT

**MARTINS, L. A. Relationships between organizational culture and gender equality in companies.** 2018. 79p. Bachelor's Thesis – School of Engineering of São Carlos, University of São Paulo, São Carlos, 2018.

Discussions on gender inequality in society and in business have become increasingly frequent. Women struggled to gain a number of rights, such as voting and leaving home to work, breaking the stereotype that they should stay there to take care of the house and the family, but they remain marginalized with less participation in the job market, fewer career opportunities and lower wages. In view of the social and economic context in which they are inserted, it is necessary to understand how companies have behaved in order to provide cultural change and to narrow the gender gap in the labor market. Organizational culture becomes important in order to better understand business and labor relations and, based on Hofstede's (2001) cultural and organizational dimensions, a questionnaire structured with objective questions was applied online with a scale of 1 to 5 in order to establish a relationship between corporate culture and the gender equality index perceived by the participants. Responses were obtained from 23 companies, whose names were kept confidential, from several cities and sectors, with different sizes. In addition to this, it was tried to establish the importance of the theme of gender equality for the participants, considering the university, graduation year and course. In general, women were more critical than men were and the companies studied presented cultural dimensions of low power distance, medium uncertainty avoidance, medium individualism, femininity and medium-term orientation. For organizational practices, the results indicated: orientation to results, orientation to employee, professional orientation, open system, loose control and they were pragmatic, considering all practices with medium to low intensity.

**Keywords:** Organizational Culture. Cultural Dimensions. Women. Gender equality. Female Empowerment..



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Matriz de análise de sucesso econômico <i>versus</i> apoio à mulher .....	25
Figura 2 - Modelo de cultura proposto por Hofstede .....	28
Figura 3 - Práticas organizacionais orientadas a processo <i>versus</i> resultado.....	36
Figura 4 - Práticas organizacionais orientadas a trabalho <i>versus</i> funcionário.....	37
Figura 5 - Práticas organizacionais profissionais <i>versus</i> paroquiais .....	37
Figura 6 - Práticas organizacionais abertas <i>versus</i> fechadas .....	38
Figura 7 - Práticas organizacionais firmes <i>versus</i> frouxas .....	39
Figura 8 - Práticas organizacionais normativas <i>versus</i> pragmáticas .....	39
Figura 9 - Exemplo 1 de pergunta do questionário .....	42
Figura 10 - Exemplo 2 de pergunta do questionário .....	42



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Distância do poder nas empresas .....	49
Gráfico 2 - Aversão à incerteza nas empresas .....	50
Gráfico 3 - Coletivismo <i>versus</i> individualismo nas empresas.....	51
Gráfico 4 - Feminilidade <i>versus</i> masculinidade nas empresas .....	52
Gráfico 5 - Orientação de curto <i>versus</i> longo prazo nas empresas.....	53
Gráfico 6 - Orientação a processos <i>versus</i> resultado nas empresas.....	54
Gráfico 7 - Orientação a trabalho <i>versus</i> funcionário nas empresas .....	55
Gráfico 8 - Profissional <i>versus</i> paroquial nas empresas .....	56
Gráfico 9 - Sistema aberto <i>versus</i> fechado nas empresas .....	57
Gráfico 10 - Controle firme <i>versus</i> frouxo nas empresas .....	58
Gráfico 11 - Normativo <i>versus</i> pragmático nas empresas.....	59
Gráfico 12 - Práticas de igualdade de gênero nas empresas.....	59
Gráfico 13 - Relevância da igualdade de gênero para os participantes .....	61
Gráfico 14 - Dimensões culturais por gênero .....	63
Gráfico 15 - Práticas organizacionais por gênero.....	63



## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação à distância do poder	30
Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação à aversão à incerteza	31
Quadro 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação a coletivismo e individualismo	32
Quadro 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação a feminilidade e masculinidade	34
Quadro 5 - Principais diferenças da organização do trabalho para as orientações de curto e longo prazo	35



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Conversão de escala para dimensões culturais e práticas organizacionais .....	43
Tabela 2 - Gênero dos participantes .....	45
Tabela 3 - Tempo de trabalho nas empresas .....	45
Tabela 4 - Universidade dos participantes.....	46
Tabela 5 - Curso de graduação dos participantes .....	46
Tabela 6 - Ano de formatura dos participantes .....	46
Tabela 7 - Porte das empresas estudadas.....	47
Tabela 8 - Cidade das empresas estudadas.....	47
Tabela 9 - Setor das empresas estudadas.....	48
Tabela 10 - Distribuição dos participantes por gênero e tamanho das empresas .....	49
Tabela 11 - Respostas de "Considero importante a igualdade de gênero dentro e fora da empresa" .....	61
Tabela 12 - Respostas de "Consideraria trocar de emprego caso o setor e/ou a empresa seja muito desigual" .....	61



# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	13
<b>2</b>	<b>MÉTODOS DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA .....</b>	17
<b>3</b>	<b>RESULTADOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E CONSTRUÇÃO TEÓRICA .....</b>	19
3.1	MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO .....	20
3.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	27
3.2.1	<b>Dimensões culturais de Hofstede .....</b>	29
3.2.1.1	Baixa <i>versus</i> alta distância do poder .....	29
3.2.1.2	Baixa <i>versus</i> alta aversão à incerteza .....	30
3.2.1.3	Coletivismo <i>versus</i> individualismo .....	32
3.2.1.4	Feminilidade <i>versus</i> masculinidade .....	33
3.2.1.5	Orientação de curto <i>versus</i> longo prazo .....	34
3.2.2	<b>Práticas organizacionais de Hofstede .....</b>	35
3.2.2.1	Orientada a processo <i>versus</i> resultado .....	35
3.2.2.2	Orientada a trabalho <i>versus</i> funcionário .....	36
3.2.2.3	Profissional <i>versus</i> paroquial .....	37
3.2.2.4	Sistema aberto <i>versus</i> fechado .....	37
3.2.2.5	Controle firme <i>versus</i> frouxo .....	38
3.2.2.6	Normativo <i>versus</i> pragmático .....	39
3.3	RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS SELECIONADOS .....	39
<b>4</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA .....</b>	41
<b>5</b>	<b>PESQUISA DE CAMPO .....</b>	45
5.1	APRESENTAÇÃO DO ESPAÇO AMOSTRAL .....	45
5.2	LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	49
5.2.1	<b>Dimensões culturais de Hofstede .....</b>	49
5.2.1.1	Baixa <i>versus</i> alta distância do poder .....	49
5.2.1.2	Baixa <i>versus</i> alta aversão à incerteza .....	50
5.2.1.3	Coletivismo <i>versus</i> individualismo .....	51
5.2.1.4	Feminilidade <i>versus</i> masculinidade .....	52
5.2.1.5	Orientação de curto <i>versus</i> longo prazo .....	53
5.2.2	<b>Práticas organizacionais de Hofstede .....</b>	54
5.2.2.1	Orientada a processo <i>versus</i> resultado .....	54
5.2.2.2	Orientada a trabalho <i>versus</i> funcionário .....	55
5.2.2.3	Profissional <i>versus</i> paroquial .....	56

5.2.2.4 Sistema aberto <i>versus</i> fechado.....	57
5.2.2.5 Controle firme <i>versus</i> frouxo.....	57
5.2.2.6 Normativo <i>versus</i> pragmático.....	58
<b>5.2.3 Práticas de igualdade de gênero nas empresas .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.4 Percepção dos participantes sobre igualdade de gênero .....</b>	<b>60</b>
<b>5.3 RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E IGUALDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS .....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.1 Relações entre as dimensões culturais e igualdade de gênero.....</b>	<b>62</b>
<b>5.3.2 Relações entre as práticas organizacionais e igualdade de gênero.....</b>	<b>63</b>
<b>5.3.3 Relações entre a igualdade de gênero das empresas e a decisão perante uma vaga de emprego .....</b>	<b>64</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>71</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário de pesquisa .....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Há alguns anos, muito tem se falado sobre a importância da diversidade, inclusão e representatividade das minorias na sociedade, empresas, órgãos públicos e na política, discussão essa que não possui fronteiras e está presente em praticamente todo o mundo. Um pouco mais recente, as empresas passaram a incluir esse tema em suas agendas estratégicas por colaborar para a criação de um ambiente no qual as pessoas são mais incentivadas e têm maior abertura para novas ideias, são mais engajadas e motivadas (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015). Sabe-se que, muitas empresas apenas começaram a se preocupar com as questões de diversidade após terem que arcar com indenizações pesadas por causa de discriminação. Exemplo disso são empresas de Wall Street como a Morgan Stanley, desembolsando US\$ 54 milhões, e a Smith Barney e a Merrill Lynch mais de US\$ 100 milhões cada uma, no início dos anos 2000, considerando apenas os processos contra discriminação de gênero (DOBBIN; KALEV, 2016).

Fazendo um recorte para a realidade da igualdade de gênero nas empresas brasileiras, há uma crescente participação da mulher no mercado de trabalho e em cargos de gerência, mas não sem enfrentar grandes dificuldades. Segundo a Pesquisa Mensal de Emprego do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), apesar de serem maioria da população e de apresentarem maior escolaridade – 59,9% das mulheres em janeiro de 2008 possuíam 11 anos ou mais de estudo, contra 51,9% dos homens –, elas ainda são minoria no mercado de trabalho e recebem cerca de 30% a menos que homens que ocupam a mesma posição (IBGE, 2008).

Mesmo presentes nos cargos de gerência, as mulheres assumem as posições mais baixas e intermediárias do que as de alta gerência. Isso pode acontecer pela visão que a sociedade tem dos papéis que homens e mulheres devem desempenhar, casamento, filhos, falta de benefícios e adaptações para mulheres trabalhadoras, preconceito e a dominação de valores masculinos na cultura organizacional das empresas. Além disso, também apresentam menos experiência nos cargos de gerência ao longo dos anos (MACARIE; HINTEA; MORA, 2011).

Além do mais, sabe-se que o tipo de cultura organizacional dominante em uma empresa influencia a forma que seus funcionários interagem entre si, as relações entre superiores e subordinados, o clima organizacional e, por consequência, a forma que os indivíduos se relacionam com clientes, fornecedores e outras pessoas externas (MACARIE; HINTEA; MORA, 2011).

Para Hofstede (2001), cultura é definida como “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outro”. Segundo o autor, os programas mentais que as pessoas carregam são desenvolvidos ao longo de suas vidas nos diversos ambientes sociais com que têm contato, desde família, ambiente de trabalho, até o país no qual estão inseridos. Dessa forma, o autor definiu a princípio quatro dimensões culturais para comparar as culturas nacionais: baixa *versus* alta distância do poder, baixa *versus* alta aversão à incerteza, coletivismo *versus* individualismo e feminilidade *versus* masculinidade, adicionando posteriormente uma quinta dimensão: orientação de curto *versus* longo prazo (HOFSTEDE, 2001). Do mesmo modo, Hofstede (2001) propõe seis dimensões referentes a práticas organizacionais, aplicáveis a qualquer organização. São elas: processo *versus* resultado, funcionário *versus* trabalho, aberto *versus* fechado, firme *versus* frouxo, profissional *versus* paroquial e normativo *versus* pragmático. Vale ressaltar que este modelo não defende a noção de que a dominância de uma dimensão ou outra é intrinsecamente boa ou ruim, e sim uma questão de escolha estratégica da empresa.

Haja visto as evidências da desigualdade de gênero presente no mercado, o objetivo global deste trabalho é ampliar o entendimento de que forma a cultura organizacional das empresas pode se relacionar com a igualdade de gênero. Como objetivos específicos, propõe-se entender no nível prático e teórico:

1. As relações entre as dimensões culturais de Hofstede e a igualdade de gênero nas empresas;
2. As relações entre as práticas organizacionais de Hofstede e a igualdade de gênero nas empresas; e
3. As relações entre o posicionamento das empresas em relação à igualdade de gênero e a decisão perante uma vaga de estágio ou trabalho.

Ao estabelecer essas relações, espera-se refletir sobre às seguintes questões: Qual é a cultura organizacional predominante nas empresas preocupadas com as questões de igualdade de gênero? Como elas podem oferecer melhor condições para que as mulheres entrem e permaneçam ativas no mercado de trabalho? Como a própria cultura da empresa é capaz de oferecer um ambiente mais favorável à atuação e ascensão das mulheres? Quais as vantagens que as empresas podem ter ao adotarem uma cultura mais favorável a igualdade de gênero?

A importância de se estudar sobre o tema e responder aos questionamentos anteriores vem do desconforto gerado desde cedo pela sociedade ao estabelecer os papéis que mulheres podem desempenhar, as carreiras que devem escolher e pelas transformações que o mercado e

relações de trabalho vêm passando conforme aumenta a atuação feminina. Mesmo dentro de organizações estudantis e das salas de aula observa-se a dificuldade de as mulheres serem respeitadas e consideradas a maiores responsabilidades e cargos mais altos. Espera-se que com as respostas obtidas, seja possível direcionar as escolhas estratégicas das organizações de forma a cultivarem ambientes mais igualitários e diversos, não somente em suas composições, mas também em suas atuações.

Isto posto, foi feita uma revisão bibliográfica com principais artigos e periódicos sobre igualdade de gênero, a participação da mulher no mercado de trabalho e as dimensões e práticas da cultura organizacionais de Hofstede, utilizando um método de pesquisa apresentado na seção 2. Na seção 3, são apresentados os resultados obtidos durante a análise teórica sobre diversidade e atuação da mulher no mercado de trabalho, com informações sobre as vantagens obtidas por empresas que possuem práticas que levam a um cenário mais igualitário, e sobre as cinco dimensões culturais e seis práticas organizacionais de Hofstede (2001), com as principais características de cada uma.

Após a construção de uma base teórica sólida, foi elaborado um questionário para se entender as relações das teorias de Hofstede (2001) e as práticas de igualdade de gênero nas empresas, conforme objetivo estabelecido anteriormente para este trabalho. A elaboração do *survey* foi discutida na seção 4, bem como sua aplicação em pesquisa de campo. A seção 5 traz o levantamento e análise dos dados coletados para cada seção do questionário, de forma a discutir os objetivos específicos levantados.

Por fim, na seção 6 são apresentados de forma sucinta os resultados obtidos para os objetivos propostos, as principais dificuldades para a elaboração deste trabalho, sugestões para pesquisas futuras já que o *survey* é replicável e contribuições para a formação da autora enquanto Engenheira de Produção.



## 2 MÉTODOS DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Visando entender como a cultura organizacional das empresas se relaciona com a igualdade de gênero no ambiente de trabalho e como ela pode tornar o meio mais favorável à atuação feminina, é preciso conhecer três conceitos básicos: a atuação das mulheres no mercado de trabalho, cultura organizacional e igualdade de gênero para, após a pesquisa, identificar a forma que os três temas se relacionam e assim poder elaborar o questionário para o estudo de caso exploratório.

O método de pesquisa seguido pode ser embasado nas publicações de Gil (2002) e Gerhardt e Silveira (2009) da seguinte forma: escolha do tema; levantamento bibliográfico preliminar; formulação do problema; elaboração do plano provisório de assunto; busca das fontes; leitura do material; fichamento; organização lógica do assunto; e redação do texto.

Dada a baixa incidência de artigos selecionados que tratem especificamente da relação das mulheres nas empresas, suas culturas organizacionais e as práticas para uma maior igualdade de gênero, foi realizada uma revisão na literatura de forma que correlacionasse preferencialmente dois destes conceitos, porém também foram estudados de forma individual para melhor entendimento do tema.

Durante o levantamento bibliográfico, foram consultadas bases de dados e portais de periódicos como *Web of Science*, *Google Scholar* e SibiUSP, bem como o portal online de revistas científicas como a *Harvard Business Review* (HBR), tanto o nacional quanto o americano, a Revista de Administração Contemporânea (RAC), *Women in Management Review*, *Gender in Management* e outros periódicos da *Emerald Publishing*.

As palavras chaves mais utilizadas foram “cultura organizacional”, “igualdade de gênero”, “gênero”, “mulher”, “mulheres no mercado de trabalho”, “gestão”, sozinhas ou combinadas, tanto em português quanto em inglês, dando preferência para artigos e publicações que as apresentavam no título ou resumo. Foram selecionadas cerca de 70 publicações entre artigos, livros e periódicos para estudo sobre os temas definidos, além de metodologias de pesquisa. Vale ressaltar que, como os objetivos estabelecidos para este trabalho relacionam-se com os estudos de cultura organizacional de Hofstede, pouco foi procurado sobre este tema escrito por outros autores.

Com a leitura dos resumos, introduções e, por fim, do texto integralmente, foram selecionados os materiais mais relevantes para a construção da base teórica deste trabalho,

apresentados como referências. A partir disso, foi possível realizar a construção teórica que embasa este trabalho, o questionário aplicado e as conclusões que posteriormente foram elaboradas, além da indicação de próximos passos de pesquisa.

### 3 RESULTADOS DA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA E CONSTRUÇÃO TEÓRICA

Após o levantamento inicial da bibliografia, foi realizada a leitura dos textos para a seleção daqueles que eram mais relevantes para responder nossas questões, bem como aqueles que traziam dados interessantes para comprovar a evolução da mulher no mercado e a desigualdade entre os gêneros. Com a análise das publicações selecionadas, verificou-se que ao se tratar da mulher no mercado de trabalho, os conceitos de igualdade de gênero estão muito próximos e até intrínsecos ao tema. Outro ponto que foi possível verificar é que várias publicações já apontam algumas vantagens estratégicas que as organizações podem obter ao terem práticas de igualdade e gestão de diversidade.

Dessa forma, para se falar sobre a mulher no mercado de trabalho e se conhecer melhor o contexto evolutivo de sua participação e recentes conquistas, tanto para elas quanto para as empresas, os principais artigos estudados foram:

- “A evolução da mulher no mercado de trabalho”, de Probst e Ramos (2003);
- “A mulher executiva e suas relações de trabalho”, de Betiol e Tonelli (1999);
- “As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil”, de Henderson, Ferreira e Dutra (2016);
- “Desconstruindo preconceitos”, de Malvestio (2017);
- “Diversidade: inclusão ou estratégia?”, de Borin, Fieno e Sampaio (2015);
- “Princípios de empoderamento das mulheres: igualdade significa negócio”, da ONU Mulheres (2011); e
- “*Gender and leadership: the impact on organizational culture of public institutions*”, de Macarie, Hintea e Mora (2011).

Outros artigos também foram utilizados, como “A contribuição da estratégia social para a vantagem competitiva”, de Zimmermann, Probst, Hermann e Ferreira (2017) e “A finalidade da empresa, valor e propósito”, de Braga (2017), para embasamento do contexto e levantamento de dados estatísticos importantes.

Para a análise da cultura organizacional, suas dimensões e práticas, foram utilizados principalmente os estudos de Hofstede, foco de nossa análise. Dessa forma, as publicações analisadas foram:

- “*A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale*”, de Verbeke (2000);

- “*Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company*”, de Hilal (2006);
- “*Culture, leadership, and organizations: the GLOBE study of 62 societies*”, de House, Hanges, Javidan, Dorfman e Gupta (2004);
- “*Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*”, de Hofstede (2001);
- “*Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?*”, de Hofstede (1980);
- “*Multilevel research of human systems: flowers, bouquets and gardens*”, de Hofstede (1995);
- “*Organizational culture and leadership*”, de Shein (2004).

Após o estudo do material bibliográfico levantado, percebeu-se que muitas problemáticas poderiam ser abordadas dentro de igualdade de gênero, como violência doméstica, assédio e violência sexuais, salários desiguais, preconceitos, estereótipos, etc. Porém, como para este trabalho o recorte é em relação ao mercado de trabalho que a mulher se insere gradativamente ao longo dos anos e as diferenças que ainda existem e servem como barreira para seu avanço na carreira, optou-se pela não elaboração de uma subseção específica sobre igualdade de gênero. Seria difícil separar as questões de desigualdade de gênero do cenário da mulher no mercado de trabalho.

### 3.1 MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO

Historicamente, após a revolução industrial, a mulher exercia seu papel de mãe e esposa, cuidando dos filhos e da casa, enquanto os homens eram responsáveis por trabalhar e prover economicamente sua família. Com muitos anos de luta, a mulher foi mudando seu papel social e conquistando mais direitos como ao voto, aos métodos contraceptivos, aumentando seu acesso à educação e ao mercado de trabalho (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Segundo o IBGE (2011 *apud* HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016, p.492), estudos da Organização Internacional do Trabalho de 2009 indicavam que as mulheres já representavam 40% da força de trabalho mundial, enquanto no Brasil representavam uma parcela um pouco menor, 37,8%, considerando apenas o trabalho formal.

Como as mulheres começaram mais tarde a ter acesso à educação, principalmente ao ensino superior, demoraram mais para terem oportunidades de iniciar e de ascender em suas carreiras, podendo este ser um dos motivos para hoje haver menos mulheres do que homens em cargos de liderança (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Por estarem a menos tempo no mercado de trabalho, também é esperado que tenham um currículo menos robusto (PROBST; RAMOS, 2003).

Além disso, os instintos humanos levam a tomar decisões que sejam mais seguras e confortáveis. Dessa forma, estudos indicam que em processos seletivos os recrutadores tendem a dar preferência para pessoas com as quais se identifiquem, seja por gênero, raça, idade, formação ou experiências similares (MALVESTIO, 2017). Levando essas informações em consideração, aliado ao fato de que a grande maioria dos cargos executivos são ocupados por homens, não se percebe um cenário muito favorável para a evolução das mulheres em suas carreiras.

Segundo uma pesquisa realizada pelo Grupo Catho – empresa de recrutamento e seleção de executivos – do início dos anos 2000, as mulheres conquistam cargos de direção mais cedo, por volta dos 36 anos, enquanto os homens tornam-se diretores depois dos 40 e, apesar disso, elas ganham cerca de 22,8% a menos. Felizmente, essa diferença dos salários vem caindo rapidamente (PROBST; RAMOS, 2003).

No Brasil, as mulheres representam cerca de 40% da força de trabalho, mas somente 24% dos cargos de gerência. Segundo o balanço anual da Gazeta Mercantil, as mulheres ocupavam 8% dos cargos executivos das 300 maiores organizações em 1990 e 13% em 2000 (PROBST; RAMOS, 2003). Já segundo estudo da Revista Você S/A, de 2011, as mulheres ocupavam 35% das posições de chefia, 23% das posições no quadro executivo, aproximadamente 6% dos cargos de presidência, 19% das vice-presidências e diretorias e 25% dos de gerentes. O Instituto Ethos (2010) indica que apesar do aumento da presença feminina na força de trabalho e em oposições de liderança, existe um afunilamento hierárquico no qual a proporção de sua presença diminui conforme aumentam as responsabilidades e comando, fenômeno conhecido como “teto de vidro” (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016).

Vale lembrar que as mulheres começaram a ter espaço no mercado de trabalho nas fábricas, com as grandes guerras mundiais, quando tiveram que ocupar o lugar dos homens que foram para as trincheiras. Elas não deveriam ganhar dinheiro. Quando viúvas ou de origens mais pobres, faziam trabalhos manuais como doces, artesanatos, arranjos de flores, davam aulas de piano, entre outras formas de conseguirem se sustentar e aos filhos. Ainda assim, essas

atividades eram mal vistas. Muitas foram as barreiras que precisaram ser superadas para que pudessem conseguir um espaço mais significativo no mercado de trabalho a partir dos anos 70 (PROBST; RAMOS, 2003).

Segundo Borin, Fieno e Sampaio (2015), ações de inclusão de gênero, como o ajuste dos programas de remuneração para salários mais igualitários, práticas que visem o aumento do número de mulheres em determinados cargos e benefícios específicos, como berçário e licença maternidade flexíveis, devem vir em um segundo momento, quando seus líderes já estiverem envolvidos com o conceito de diversidade e a empresa já tiver maior maturidade para trabalhá-la.

Num primeiro momento, para a inserção da diversidade na agenda estratégica de uma organização, é preciso ter metas específicas de inclusão, como os programas “Pessoas com Deficiência (PCD)”, promover treinamentos específicos com caráter integrativo para reforçar o tema e alterar os valores e princípios da empresa, ter agentes específicos para identificar e desenvolver potenciais de grupos minoritários e ter recrutamentos e seleção que incluam critérios de diversidade (BORIN; FIENO. SAMPAIO, 2015).

Dessa forma, fica claro que não basta incluir e melhorar as condições de trabalho e remuneração da mulher, passando a atender suas particularidades e deixando de forçar que elas passem a ter um comportamento masculino, abrindo mão de suas características até na hora de se vestir (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016). Inclusive, por trabalhar de forma mais natural com a diversidade, ter maior sensibilidade e construir equipes de trabalho que se destaquem por heterogeneidade e diferenças, as mulheres passam a ter cada vez uma maior importância estratégica, já que esse tipo de equipe é mais sinérgico e criativo, e torna a empresa mais capaz, ágil e inteligente (PROBST; RAMOS, 2003).

Cooke (1999 *apud* HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016, p.490) afirma que mundialmente, a diversidade começou a ser estudada nos anos 1950 e, deste então, passou a ser considerada como importante fator para a composição da força de trabalho. Porém, como existem muitas concepções e até uma certa confusão para definir diversidade, além da influência do contexto cultural de cada país, existem várias conotações para o termo. Será seguida a definição de Fleury (2000 *apud* HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016, p.491) que diz que “a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”, pois Mor Barak (2011 *apud* HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016, p.491) argumenta que é importante ter uma definição ampla, não

restringente, de forma a ser adaptável e flexível e transcender as barreiras culturais e/ou nacionais.

Infelizmente, pesquisas apontam que mesmo com a inserção do tema na agenda de *Chief Executive Officers* (CEOs) em todo o mundo, as organizações ainda não obtêm sucesso em tornar a diversidade e a inclusão realidade, sensação compartilhada por mais de dez mil pessoas da geração Y, ativas no mercado de trabalho, que participaram da pesquisa de Malvestio (2017). Aproximadamente 70% disseram que apesar das organizações falarem sobre diversidade, sentem que as oportunidades ainda não são iguais (MALVESTIO, 2017). Ao se olhar para o Brasil, poucas empresas possuem o tema inserido em suas agendas estratégicas, pois em um estudo realizado pelo Hay Group com 170 empresas brasileiras, apenas 5% busca saber como seus colaboradores sentem o ambiente de diversidade no dia a dia enquanto em economias mais maduras, como Estados Unidos e países da Europa, este número chega a 20% (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015).

Quando as empresas possuem uma estratégia responsável, elas possuem uma oportunidade de beneficiar o ambiente e a sociedade que vai além de ter uma área de responsabilidade social, mas como uma chance de mudar, de ser mais proativas, assumir riscos e assim, se diferenciar. Se a estratégia responsável for implementada pela otimização e renovação de produtos e modelo de negócio, ela contribui para a vantagem competitiva da empresa, proporcionando melhores resultados econômicos, passando uma mensagem poderosa para seus *stakeholders* antes mesmo de colocar as ações em prática. Os funcionários podem ficar mais motivados, possuírem um propósito maior para seu trabalho, serem mais envolvidos e eficientes. As empresas podem conseguir mais parcerias, chegar primeiro em alguns mercados e ter ainda mais vantagens caso a estratégia permeie toda a cadeia de suprimentos (ZIMMERMANN et al., 2017). Segundo Braga (2017), a geração de resultados para os acionistas só será maximizada se as empresas conseguirem ser admiradas e respeitadas pela sociedade a longo prazo e se os que trabalham nelas forem orgulhosos, engajados e com um propósito claro.

Críticas são feitas às atividades de responsabilidade social das empresas por estarem desconectadas das atividades centrais dos negócios, tirando o foco das verdadeiras oportunidades para gerar valor para a sociedade. Contudo, Kramer e Porter (2007) introduziram uma nova perspectiva sobre o papel das empresas, com a premissa de que elas estão cumprindo seu propósito ao “fazer bem, fazendo o bem”, com práticas corretas e socialmente responsáveis em cada etapa de suas cadeias de valor, de forma absolutamente alinhada com sua estratégia

competitiva. Em tempo de redes sociais e informações instantâneas, empresas e indivíduos não podem ter atitudes nocivas à sociedade sem que isso venha a público e fazer o certo deixou de ser uma questão de consciência para uma questão de conveniência e até sobrevivência. Indivíduos, empresas e sociedade estão interligados e suas ações influenciam uns aos outros mais do que nunca, por isso é tão importante discutir sobre o propósito das organizações (BRAGA, 2017).

Voltando às mulheres, elas são 51% do planeta e ainda existem situações de perseguições, como na Nigéria, por terem acesso à educação (SUCASAS, 2017). Se EUA, Japão e Egito tivessem igualdade de forças de trabalho entre homens e mulheres, o PIB desses países seriam 5%, 9% e 34% maiores, respectivamente, além de que, segundo a Booz & Company, quase um bilhão de mulheres poderiam ser incorporadas na economia mundial nos próximos 10 anos (A MULHER..., 2013). O percentual de brasileiras matriculadas no ensino superior nas áreas de administração de empresas e ciências econômicas duplicou na década de 1970, segundo o Serviço de Estatística de Educação e Cultura do MEC, assim como aumentaram em número em outros cursos, o que é um indicativo de que as mulheres estão ocupando mais postos de liderança e, mesmo que as empresas invistam em sua capacitação, elas ainda investem mais nos homens, o que as leva a procurarem se capacitar por conta própria (BETIOL; TONELLI, 1999).

Pesquisadores da Booz & Company avaliaram mais de 100 países em relação a práticas de apoio a mulheres – participação na força de trabalho, acesso à educação e ao crédito – e a presença em cargos de alto nível. O Brasil fica posicionado quase na divisão de dois quadrantes, “Medidas corretas” e “Na rota do sucesso”. Em ambos os quadrantes os países investem em medidas que promovam o progresso da mulher, mas se diferem em relação aos resultados – os países que estão no “Medidas corretas” ainda não tiveram retorno já levam anos para que os investimentos em educação e políticas de emprego e os que estão no “Na rota do sucesso” possuem mais mulheres economicamente ativas, maior PIB e avanços em questões de qualidade de vida (A MULHER..., 2013). Como demonstrado na Figura 1, o Brasil já começou a ter seus resultados, estando no quadrante superior direito.

Segundo Fleury (2000 *apud* HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016, p.492), o Brasil demorou para começar a combater a discriminação no ambiente de trabalho por causa de uma barreira cultural implícita: a do não reconhecimento da existência de preconceito e discriminação, tanto que os programas de gestão da diversidade foram importados para o país

através de multinacionais estrangeiras, que já tinham suas próprias práticas contra a discriminação.

**Figura 1 - Matriz de análise de sucesso econômico *versus* apoio à mulher**



Fonte: Adaptado de A MULHER... (2013)

Há alguns anos, as mulheres que possuíam nove anos ou mais de estudo tinham 60,3% de inserção no mercado de trabalho, enquanto as que possuíam nenhuma ou menos de um ano de instrução, esse número era de apenas 23,8%, provando a existência de uma correlação entre anos de estudo de uma mulher e sua participação no mercado de trabalho. Apesar de uma maior abertura no mercado, a discriminação continua já que poucas chegam a cargos de comando. As mulheres com maior escolaridade apresentaram essa correlação porque a própria configuração do mercado fornecesse mais possibilidades, pela relação entre maior escolaridade e menor número de filhos e também pela possibilidade de trabalhos mais gratificantes (BETIOL; TONELLI, 1999).

Outro ponto levantado é que o caráter do trabalho muda conforme a classe social na qual a mulher está inserida, se ela trabalha por necessidade quando de uma camada menos favorecida ou em uma posição que realmente goste quando em uma classe mais alta (BETIOL; TONELLI, 1999). Além disso, uma pesquisa mostrou que ao ocultar a identidade de programadoras quando seus códigos estavam sendo analisados, elas obtiveram notas maiores quando os examinadores não sabiam que eram mulheres do que quando sabiam (SUCASAS, 2017).

Ao mesmo tempo, por assumirem uma postura que se aproxima mais do comportamento masculino e esconderem parte de sua feminilidade, as mulheres precisam lidar com essas diferenças comportamentais e mensagens contraditórias dependendo do ambiente que estejam no momento – casa ou trabalho – (BETIOL; TONELLI, 1999). Durante e após a gravidez, as elas se questionam se devem e se conseguem continuar no trabalho e sofrem maiores julgamentos com a maternidade. Porém, se percebem que existe apoio por parte da organização, elas não só são mais comprometidas com o trabalho como planejam voltar mais rapidamente

após a licença, mudam menos de emprego e mais dificilmente deixam o mercado de trabalho (CAHUSAC; KANJI, 2014).

A ONU Mulheres, em parceria com o Escritório do Pacto Global das Nações Unidas, estabeleceu em 2010 os sete princípios de empoderamento das mulheres de forma a inspirar e intensificar os esforços para a integração das mulheres em todos os níveis de atividades econômicas e sociais, levando o mote de que “Igualdade significa negócios”. Além de trazer também exemplos claros, o estudo traz sugestões de como fazer e medir o progresso, de forma a adaptá-las à cultura de cada organização, mas tendo um objetivo comum. Dessa forma:

- a) ter metas e uma estratégia bem definida para promover a igualdade de gênero, equipes de trabalho de alto nível, as áreas prioritárias mapeadas e a liderança envolvida no processo;
- b) uma declaração explícita da empresa proibindo a discriminação de gênero nas contratações, movimentações de funcionários e nos benefícios, com política de confidencialidade para queixas e denúncias e consultar a percepção e opinião dos funcionários em relação à igualdade;
- c) políticas de segurança e saúde adequadas a diferentes preocupações e necessidades de cada gênero;
- d) promover programas de capacitação e treinamentos, inclusive sobre empoderamento das mulheres, e oferecer programas de orientação de carreira;
- e) abranger toda a cadeia de suprimentos ao consultar os fornecedores sobre suas políticas de igualdade de gênero e ter isso como parte dos critérios de contratação;
- f) ter iniciativas de compromisso com a comunidade que empoderem mulheres e análises que apontem os impactos específicos a elas quando a empresa se estabelece em um lugar; e
- g) ter relatórios anuais e por departamentos, utilizando as metas fixadas, com os planos e as políticas de igualdade de gênero, mostrando as conclusões sobre os esforços e avanços obtidos nos canais de comunicação apropriados.

Em 2015, as Nações Unidas estabeleceram 17 metas para o desenvolvimento sustentável do mundo. A primeira delas, acabar com a pobreza; a quinta, acabar com a desigualdade de gênero. Há uma correlação entre elas, pois o problema da desigualdade de gênero começa muito antes (SUCASAS, 2017).

Com a evolução da mulher na educação, nos seus direitos legais, na saúde e no mercado de trabalho, ocupando cargos de lideranças e entrando em áreas que antes eram consideradas

exclusivamente para ocupação masculina, o cenário nacional e mundial do mercado de trabalho para a mulher está melhorando. É preciso valorizar as pessoas, independente de raça, condição social, gênero, credo, etc., pois trata-se de uma questão ética e de respeito à diversidade (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015).

### 3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Geert Hofstede realizou uma pesquisa sobre culturas nacionais entre 1967 e 1973, com mais de 116 mil funcionários da IBM em mais de 50 países e, em seu estudo, foi possível perceber que mesmo ao seguir normas e procedimentos comuns a toda a empresa, as diferenças culturais dos países refletiam na gerência das filiais de cada lugar. Dessa forma, verificou que cultura organizacional e cultura nacional são conceitos distintos e complementares, pois enquanto as culturas nacionais distinguem os países de forma a manter seus contextos organizacionais o mais constante possível, as culturas organizacionais distinguem as organizações, mantendo o contexto nacional constante (HOFSTEDE, 2001).

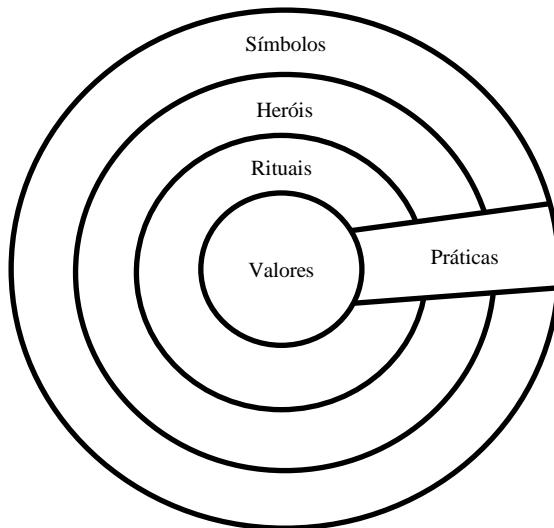
Dado o intenso processo de globalização pelo qual se tem passado, está cada vez maior a integração dos países por meio de pactos políticos e econômicos, assinaturas de tratados, acordos, formação de blocos, além da proliferação de negócios globais e empresas multinacionais. Como consequência, esperava-se que as diferenças culturais entre países e organizações fossem diminuir ou até desaparecer, mas na verdade surgiu uma maior necessidade de compreender as exigências dessas relações, já que as particularidades de cada país ainda são muito evidentes (HOUSE et al., 2004).

Hofstede (1995), então, estabeleceu dimensões e práticas culturais que caracterizam os principais traços de uma organização ou nação, de forma que o estudo sobre cultura organizacional nesse cenário é importante para o entendimento das próprias organizações e das relações que se dão no ambiente de trabalho. As cinco dimensões culturais definidas pelo autor se aplicam ao estudo das culturas nacionais por serem resultado da análise de respostas individuais agregadas ao nível de país.

Além disso, o autor também identificou em seus estudos que, enquanto as culturas nacionais diferem em relação a seus valores, as culturas organizacionais diferem quanto às suas práticas. Na separação entre valores e práticas, representada na Figura 2, os valores são

considerados como núcleo da cultura (invisível) e os rituais, heróis e símbolos se relacionam com as práticas da organização (HOFSTEDE, 1995). Verbeke (2000) define os valores das organizações como estáveis e que eles refletem a razão de ser da organização. Por sua vez, as práticas organizacionais, mais flexíveis já que são afetadas por sistemas de controle e pelos ambientes interno e externo, refletem o que a organização possui.

**Figura 2 - Modelo de cultura proposto por Hofstede**



Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) p. 9.

Schein (2004) afirma que a cultura pode ser analisada em níveis diferentes dentro de uma mesma organização, desde os mais tangíveis e concretos para outros mais profundos e incertos. Segundo o autor, a cultura é o resultado de um processo complexo de aprendizado em grupo, compartilhada pelos membros como guia ou restrição do comportamento, por ser um padrão de pressupostos básicos mantidos pelo grupo e ensinados a novos membros.

Além disso, uma organização não possui uma cultura única, sendo que subculturas emergem e podem coexistir sem que uma delas seja dominante. Essas subculturas aparecem de acordo com as tarefas executadas e os grupos ocupacionais. Portanto, Schein (2004) definiu três subculturas de acordo com “culturas ocupacionais”, necessárias para manter a organização efetiva, desde que construtivamente alinhadas ou dificultam o desenvolvimento da organização. São elas:

- a) Cultura dos operadores: cultura interna baseada no sucesso operacional;
- b) Cultura dos engenheiros: grupo que desempenha funções de design de produtos e processos, inovação, criação e melhoria, sendo os tecnocratas envolvidos com as tecnologias-chave da organização; e
- c) Cultura dos executivos: grupo dedicado à sustentação, desenvolvimento e efetividade, além da integração e alinhamento das demais subculturas.

### 3.2.1 Dimensões culturais de Hofstede

Com seu vasto estudo sobre como a cultura nacional influenciava na cultura organizacional da IBM e a forma de trabalho de seus funcionários, apesar das normas e padrões estabelecidos para que todas as filiais funcionassem da mesma forma, ficou mais claro que os indivíduos possuem componentes culturais que são desenvolvidos ao longo de suas vidas por causa de seus círculos sociais, ambientes que frequentam e a cultura nacional com a qual estão envolvidos (HOFSTEDE, 2001).

Nesse sentido, o autor definiu a princípio quatro dimensões culturais de forma a comparar as culturas nacionais: baixa *versus* alta distância do poder, baixa *versus* alta aversão à incerteza, coletivismo *versus* individualismo e feminilidade *versus* masculinidade. Posteriormente, uma quinta dimensão foi adicionada, orientação de curto *versus* longo prazo (HOFSTEDE, 2001). É preciso lembrar que, segundo Hofstede (1980), não há soluções globais para problemas organizacionais, já que é preciso levar em consideração o contexto e os valores do local onde teorias administrativas foram desenvolvidas.

Sabendo que uma das dimensões de cultura organizacional de Hofstede é a feminilidade *versus* masculinidade, será possível ver de acordo com a sua teoria como o comportamento de uma organização pode diferir de acordo com o estilo da gerência de seus líderes, sendo eles homens ou mulheres. Recentemente, os valores femininos como a capacidade de trabalho em equipe, a persuasão e a cooperação têm sido mais valorizados nas organizações (PROBST; RAMOS, 2003). Além disso, é de extrema importância que os líderes se envolvam na disseminação de um ambiente mais aberto à diversidade, que abre espaço para inovação e incentiva o alto desempenho, podendo ter sua efetividade maximizada em até 20% (BORIN; FIENO; SAMPAIO, 2015).

#### 3.2.1.1 Baixa *versus* alta distância do poder

Nas organizações, existe uma distribuição desigual do poder, podendo ser formalizada por meio da estrutura hierárquica da empresa ou aparecer mesmo nas estruturas mais horizontais. Essa distribuição desigual compõe a essência das organizações, de forma a

favorecer à manutenção da ordem e do controle, refletindo os valores das partes que a compõe, sendo formalizada a relação entre chefe e subordinado (HOFSTEDE, 2001).

Dessa forma, a distância do poder é a medida do poder e da influência interpessoal entre a liderança e os demais empregados, percebida pelos menos poderosos entre eles (os subordinados). Existe, portanto, uma relação entre quanto as pessoas mais abaixo na hierarquia aceitam e esperam que o poder seja desigualmente distribuído entre as pessoas da organização.

O Quadro 1 apresenta os principais pontos da organização do trabalho de culturas com baixa ou alta distância do poder (HOFSTEDE, 2001).

**Quadro 1 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação à distância do poder**

Baixa Distância do Poder	Alta Distância do Poder
Estruturas de decisão descentralizada; menor concentração de autoridade.	Estruturas de decisão centralizada; maior concentração de autoridade.
Hierarquia nas organizações significa desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência.	Hierarquia nas organizações reflete a desigualdade entre níveis hierárquicos superiores e inferiores.
Abertura com informação, também para os níveis hierárquicos não superiores.	Informação é limitada pela hierarquia.
Chefe ideal é democraticamente solícito. Enxerga-se como prático organizado e é retribuído com apoio.	Chefe ideal é um coerente autocrata ou “bom pai”. Enxerga-se como benevolente tomador de decisão.
Pequena diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização.	Grande diferença salarial entre os níveis superiores e inferiores da organização.
Gerentes se apoiam em sua experiência pessoal e em seus subordinados.	Gerentes se apoiam em regras formais.
Organizações horizontais.	Organizações com muitos níveis hierárquicos.
Subordinados esperam ser consultados.	Subordinados esperam ser ditos o que fazer.
Liderança que consulta e orienta funcionários leva à maior satisfação, desempenho e produtividade.	Liderança autoritária e supervisão próxima levam à maior satisfação, desempenho e produtividade.
Relação chefe-subordinado é pragmática.	Relação chefe-subordinado é polarizada, frequentemente emocional.
Canais de reclamação institucionalizados em caso de abuso de poder pelo superior.	Sem defesa contra abuso de poder.
Subordinados são influenciados por negociação e argumentação racional.	Subordinados são influenciados por autoridade formal e penalidades.

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 107-108.

### 3.2.1.2 Baixa *versus* alta aversão à incerteza

Quando as pessoas fazem parte de uma determinada cultura, elas podem ou não ter tolerância a situações ambíguas, desestruturadas, imprevisíveis e que gerem ansiedade, expressando a tendência que a sociedade ou organização têm de buscar diminuir essa ansiedade

em relação a acontecimentos futuros. Nas organizações nas quais a aversão à incerteza é alta, é comum a presença de códigos, regras e rituais mais rígidos com o objetivo de reduzir o espaço para dúvidas. Já nas empresas em que há baixa aversão à incerteza, a autonomia e informalidade são preferidas e há maior tolerância com as incertezas (HOFSTEDE, 2001).

Nem sempre pode ser benéfico para as organizações tentar controlar os resultados futuros, já que, a necessidade de normas e instruções para minimizar os riscos pode tornar a estrutura da empresa rígida de tal forma que diminua a criatividade de seus membros e não permita a identificação de novas oportunidades que exijam mudanças ou a assunção de alguns riscos. Além disso, o ambiente de trabalho tende a ser menos estressante.

No Quadro 2, é possível verificar as principais divergências entre culturas com baixa e alta aversão à incerteza (HOFSTEDE, 2001).

**Quadro 2 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação à aversão à incerteza**

Baixa Aversão à Incerteza	Alta Aversão à Incerteza
Alta administração envolvida principalmente na estratégia	Alta administração envolvida principalmente nas operações
Destaque e preferência por líder transformador	Destaque e preferência pelo papel do controle hierárquico
Decisões individuais, administração autoritária e competição entre empregados são aceitáveis	Preferência ideológica por decisões em grupo, administração consulta empregados e competição entre empregados não são aceitáveis
Tolerância com ambiguidade em estruturas e procedimentos	Concepções altamente formalizadas de gestão
Cultura orientada pelos relacionamentos	Cultura orientada pela tarefa
Preferência por tarefas com resultados incertos a serem atingidos, riscos calculados e exigência de problema a resolver	Preferência por tarefas com resultados certos a serem atingidos, nenhum risco e instruções a serem seguidas
Fraca lealdade ao empregador; baixa média de duração de emprego	Forte lealdade ao empregador; alta média de duração de emprego
Atitudes favoráveis em relação às pessoas mais jovens; menor disparidade entre gerações	Críticas em relação às pessoas mais jovens; maior disparidade entre gerações
Menor resistência à mudança	Maior resistência à mudança
Maiores ambições por promoções e posições gerenciais	Ambições menores por promoções e preferência por posições de especialistas
Horário flexível de trabalho não é atraente	Horário flexível de trabalho é popular
Crença em generalistas e no senso comum	Crença em especialistas e na <i>expertise</i>
Se necessário, funcionários podem quebrar as regras	Regras da organização não podem ser quebradas
Menor estresse no trabalho	Maior estresse no trabalho
Gerentes devem ser escolhidos por critérios que não o tempo de casa	Gerentes devem ser escolhidos pelo tempo de casa

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 169-170.

### 3.2.1.3 Coletivismo *versus* individualismo

Esta dimensão cultural descreve a relação entre o indivíduo e o coletivo no ambiente social. O individualismo pode ser considerado como fonte de bem-estar ou de alienação dependendo da cultura. Além disso, segundo Hofstede (2001), o nível de individualismo em uma organização depende de fatores externos como normas sociais, nível educacional dos colaboradores, história e cultura da organização. Os incentivos são dados aos indivíduos, as promoções são atribuídas pelas habilidades de cada um.

Enquanto isso, nas culturas coletivistas, as empresas assumem maior responsabilidade sobre seus membros, pois há uma maior dependência emocional entre eles e os indivíduos preferem trabalhar em grupo. O grau de individualismo ou coletivismo de uma sociedade ou organização afeta também o perfil das pessoas que serão contratadas para desempenhar determinadas funções e a forma que é feito o gerenciamento das pessoas.

O Quadro 3 apresenta as diferenças da organização do trabalho em culturas coletivistas ou individualistas (HOFSTEDE, 2001).

**Quadro 3 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação a coletivismo e individualismo**

Coletivismo	Individualismo
Gestão é gestão de grupos	Gestão é gestão de indivíduos
Sucesso organizacional é atribuído ao compartilhamento de informação, ao comprometimento declarado dos indivíduos e às alianças políticas	Sucesso organizacional é atribuído à retenção da informação, sem o compromisso declarado e evitando alianças
Funcionários têm melhor desempenho em grupos	Funcionários têm melhor desempenho como indivíduos
Crença nas decisões coletivas	Crença nas decisões individuais
Em negócios, relacionamentos interpessoais prevalecem sobre a tarefa e a empresa	Em negócios, a tarefa e a empresa prevalecem sobre relacionamentos interpessoais
Mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades no trabalho	Mais importância é dada à liberdade e desafio no trabalho
Decisões de contratação e promoção levam a capacidade de trabalhar em grupo em consideração	Decisões de contratação e promoção são baseadas somente em habilidades e regras
Treinamento é mais efetivo quando focado no grupo	Treinamento é mais efetivo quando focado nos indivíduos
Desempenho insatisfatório justifica mudança para outras tarefas	Desempenho insatisfatório é razão para demissão
Comprometimento do funcionário com a organização é baixo	Comprometimento do funcionário com a organização é alto
Incentivos são dados aos grupos	Incentivos são dados aos indivíduos

Continua

## Conclusão

Coletivismo	Individualismo
Relacionamento com colegas do grupo é cooperativo; para aqueles de fora é hostil	Relacionamento com colegas não depende da identidade de grupo
Tratar amigos melhor é considerado normal e ético	Tratar amigos melhor é considerado nepotismo e antiético
Menor controle sobre o trabalho; menos horas trabalhadas	Maior controle sobre o trabalho; mais horas trabalhadas
Funcionário tem que ser visto no contexto social e familiar	Funcionário pode ser visto como indivíduo
Avaliação direta do desempenho é uma ameaça à harmonia	Avaliação direta do desempenho melhora a produtividade

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 244-245.

3.2.1.4 Feminilidade *versus* masculinidade

Sendo, provavelmente, a dimensão mais importante para responder às perguntas elaboradas para o desenvolvimento deste trabalho, Hofstede (2001) diz que as mulheres apresentam uma menor variação de seus valores entre as diferentes sociedades e culturas e é esta dimensão que compara os diferentes comportamentos originados da observação dos gêneros. Segundo o autor, a feminilidade *versus* a masculinidade demonstra a extensão em que agressividade, competição e recompensas materiais são valorizadas em oposição à cooperação, preocupação com o próximo e com a qualidade de vida.

Empresas de cultura feminina possuem uma estrutura organizacional mais horizontal, na qual acredita-se mais nas decisões tomadas em coletivo, há mais igualdade e solidariedade entre os seus membros e são mais modestas. Em contrapartida, as organizações com cultura masculina são mais assertivas e consideram o desempenho como um resultado individual, favorecendo o mérito, porém gerando maior competitividade entre os membros, *stress* e tensão no ambiente de trabalho.

O Quadro 4 apresenta um resumo de características que as empresas possuem em relação aos tipos de gestão, ambiente de trabalho, hierarquia e avaliação de desempenho quando apresentam feminilidade e masculinidade (HOFSTEDE, 2001).

**Quadro 4 - Principais diferenças da organização do trabalho em relação a feminilidade e masculinidade**

Feminilidade	Masculinidade
Pequena diferença entre gêneros na cultura	Grande diferença entre gêneros na cultura
Maior participação das mulheres no trabalho profissional e técnico	Menor participação das mulheres no trabalho profissional e técnico
Menor diferença de salários entre gêneros	Maior diferença de salários entre gêneros
Gerentes menos preparado para se desligar de suas famílias por razões de carreira	Gerentes mais preparados para se desligar de suas famílias por razões de carreira
Espera-se que os gerentes usem intuição, tratem as pessoas com sentimento e procurem consenso	Espera-se que os gerentes sejam decisivos, firmes, assertivos, agressivos, competitivos e justos
Gerentes são funcionários como os outros	Gerentes são heróis da cultura
Humanização do trabalho por meio da criação de grupos	Humanização do trabalho por meio da colocação de desafio de tarefas
Significado do trabalho para trabalhadores: relações e condições de trabalho	Significado do trabalho para trabalhadores: segurança, remuneração e trabalho interessante
Resolução de conflitos por meio da resolução de problemas, acordos e negociação	Resolução de conflitos por meio de sua negação ou lutando até que o “homem mais forte” vença
Menor tensão no trabalho	Maior tensão no trabalho
Crença nas decisões de grupo	Crença em decisões individuais
Qualidade de vida e pessoas são importantes	Dinheiro e coisas são importantes
Trabalha-se para viver	Vive-se para trabalhar
Preferência por menos horas trabalhadas	Preferência por pagamento maior

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 318.

### 3.2.1.5 Orientação de curto *versus* longo prazo

Sendo essa uma dimensão independente das anteriores, a orientação de curto *versus* longo prazo demonstra como as organizações se comportam em certas situações ou ao precisarem resolver determinados problemas. Em culturas orientadas a curto prazo, são valorizados resultados rápidos, maior estabilidade, o respeito às tradições e a satisfação de compromissos sociais e estão relacionadas ao passado e ao presente. Enquanto isso, as culturas orientadas a longo prazo são persistentes, adaptáveis, recíprocas e valorizam as recompensas futuras.

O Quadro 5 apresenta as diferenças entre as culturas orientadas a curto e a longo prazo em suas formas de organização do trabalho (HOFSTEDE, 2001).

**Quadro 5 - Principais diferenças da organização do trabalho para as orientações de curto e longo prazo**

Orientação de Curto Prazo	Orientação de Longo Prazo
Resultados rápidos são esperados	Persistência e perseverança
Status não é uma questão importante no relacionamento profissional	Relacionamentos são priorizados pelo status e pela importância observada
Vergonha não é um sentimento comum	Vergonha é um sentimento comum
Respeito às tradições	Adaptação de tradições a novas circunstâncias
Tempo de lazer é importante	Tempo de lazer não é tão importante
Valorização da meritocracia: vidas econômicas e sociais devem ser ordenadas pelas habilidades	Pessoas deveria ter condições de viver mais igualmente
Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrem no presente	Eventos mais importantes na vida aconteceram no passado ou ocorrerão no futuro
Conviver com as leis é um problema	Conviver com as leis não é nenhum problema
Nos negócios, o mais importante são os resultados de curto prazo da linha operacional	Nos negócios, o mais importante é a construção de relacionamentos e posição de mercado
Pensamento analítico	Pensamento sintético
Pensamento probabilístico	Total ou nenhuma confiança

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001), p. 360.

### 3.2.2 Práticas organizacionais de Hofstede

As práticas organizacionais são compartilhadas pelos membros da organização e representam comportamentos e procedimentos típicos utilizados por eles. Elas também refletem o conhecimento tácito e explícito – em menor grau – sendo difíceis de serem comunicados verbalmente (VERBEKE, 2000). Da mesma forma que o estudo transnacional de Hofstede (2001) identificou as cinco dimensões relativas às culturas nacionais, seu estudo inter-organizacional detectou seis práticas das culturas organizacionais, aplicáveis a qualquer organização e referentes às percepções da situação do trabalho. São elas: orientação a processo *versus* resultado, orientação a trabalho *versus* funcionário, profissional *versus* paroquial, sistema aberto *versus* fechado, controle firme *versus* frouxo e normativo *versus* pragmático.

#### 3.2.2.1 Orientada a processo *versus* resultado

As práticas organizacionais de culturas orientadas a processo ou resultado indicam que são preocupadas com os meios ou com os fins. As culturas orientadas a processos – preocupadas com os meios – evitam mais riscos, possuem pessoas com empenho mais limitado no trabalho, além de serem dominadas por rotinas e burocracia. Por outro lado, as culturas orientadas a resultados – preocupadas com os fins – são focadas na realização dos objetivos finais, as pessoas se sentem confortáveis em situações desconhecidas e são mais empenhadas (HOFSTEDE, 2001; VERBEKE, 2000).

A Figura 3 mostra algumas características centrais das orientações a processo *versus* resultado (HOFSTEDE, 2001; VERBEKE, 2000).

**Figura 3 - Práticas organizacionais orientadas a processo *versus* resultado**

Processo (-)	(+)	Resultado
	Os empregados são reconhecidos quando realiza um bom trabalho	
	As pessoas se sentem confortáveis em situações desconhecidas	
	Cada dia traz novos desafios	
	As pessoas se empenham ao máximo	
	Erros são tolerados	
	Estilo informal das pessoas lidarem uma com as outras	

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Verbeke (2000)

### 3.2.2.2 Orientada a trabalho *versus* funcionário

A oposição nesta dimensão é entre a preocupação com o trabalho finalizado ou com as pessoas. Nas culturas orientadas a trabalho, existe uma grande pressão nas pessoas para que elas realizem suas tarefas, o que faz com que elas pensem que a única preocupação da empresa é com o trabalho que realizem – não com seu bem-estar –, que só assumem responsabilidade por seu desempenho, as mudanças são impostas e as decisões são tomadas de forma individual. Já nas culturas orientadas ao funcionário, os membros da organização sentem que seus problemas pessoais são levados em consideração, que há responsabilidade e preocupação com seu bem-estar e as decisões importantes são tomadas em grupo, além da consideração com desenvolvimento, educação e datas comemorativas (HOFSTEDE, 2001; VERBEKE, 2000).

A Figura 4 mostra algumas das características centrais das práticas de orientação a trabalho *versus* funcionário (HOFSTEDE, 2001; VERBEKE, 2000).

**Figura 4 - Práticas organizacionais orientadas a trabalho *versus* funcionário**

Trabalho (-)	Funcionário (+)
Decisões importantes são tomadas por indivíduos	
A organização está interessada apenas no trabalho feito pelas pessoas	
Pouca preocupação com os problemas pessoais dos empregados	
Decisões centralizadas no topo da hierarquia	
Mudanças são impostas por decreto	

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001) e Verbeke (2000)

### 3.2.2.3 Profissional *versus* paroquial

Esta dimensão opõe organizações em que seus funcionários possuem uma identidade derivada da empresa ou que se identifiquem com seu tipo de trabalho. Em culturas paroquiais, as regras da organização contemplam o comportamento das pessoas tanto em casa quanto no trabalho; o histórico social e familiar é levado em consideração durante o processo de contratação e as pessoas acreditam que não precisam olhar para o futuro pois a própria organização fará isso por todos. Enquanto isso, nas culturas profissionais, as vidas pessoal e profissional são bem separadas; durante o processo de contratação apenas a competência dos candidatos é considerada; os funcionários possuem planejamento a longo prazo e a racionalidade e qualidade são mais valorizados (HOFSTEDE, 2001).

A Figura 5 aponta características importantes das práticas profissionais *versus* paroquiais (HOFSTEDE, 2001).

**Figura 5 - Práticas organizacionais profissionais *versus* paroquiais**

Profissional (-)	Paroquial (+)
A vida privada das pessoas diz respeito somente a elas	
A competência de trabalho é o único critério na contratação das pessoas	
As pessoas possuem um horizonte de pensamento de 3 anos ou mais	
Os funcionários são fortemente conscientes da competição	

Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

### 3.2.2.4 Sistema aberto *versus* fechado

A facilidade com que pessoas novas são admitidas na organização, o estilo de comunicação interna e externa são pontos que estão relacionados com esta prática organizacional. Em organizações abertas, os funcionários consideram tanto a empresa quanto os funcionários são abertos aos recém-chegado, acreditam que praticamente qualquer um se encaixaria na organização e que os novos funcionários precisam de algum tempo para se adaptarem. Nas organizações fechadas, os empregados são mais reservados, acreditam que poucas pessoas se encaixariam na organização e que é preciso mais de um ano para se adaptar à empresa (HOFSTEDE, 2001).

A Figura 6 mostra características centrais das práticas em sistemas abertos *versus* fechados (HOFSTEDE, 2001).

**Figura 6 - Práticas organizacionais abertas *versus* fechadas**

Aberto (-)		(+) Fechado
	Apenas pessoas muito especiais se encaixam na organização	
	A gerência é mesquinha com coisas pequenas	
	Funcionários são fechados e reservados	
	Novos funcionários precisam de mais de um ano para se sentir em casa	

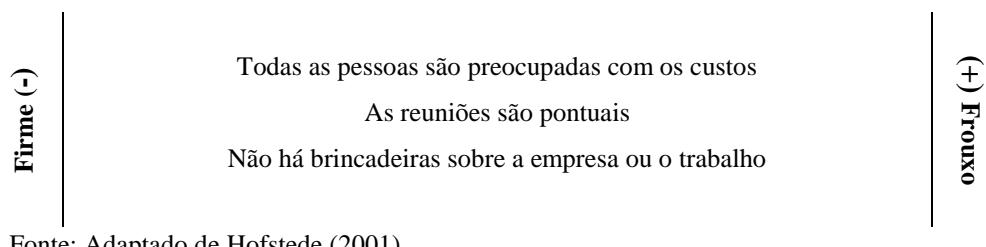
Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

### 3.2.2.5 Controle firme *versus* frouxo

Esta dimensão está relacionada ao grau de estruturação interna, formalidade e pontualidade na empresa. Nas organizações com culturas frouxas, os membros sentem que não há preocupação por parte de ninguém em relação a custos, prazos, é comum brincadeiras sobre a empresa e o trabalho e as pessoas não precisam se justificar em relação a seus horários. Já nas organizações de culturas firmes, o ambiente de trabalho é consciente em relação a custos e prazos, refletindo um ambiente mais formal e com raras brincadeiras (HOFSTEDE, 2001; VERBEKE, 2000).

A figura 7 mostra algumas características principais das organizações com controle firme *versus* frouxo (HOFSTEDE, 2001).

**Figura 7 - Práticas organizacionais firmes *versus* frouxas**



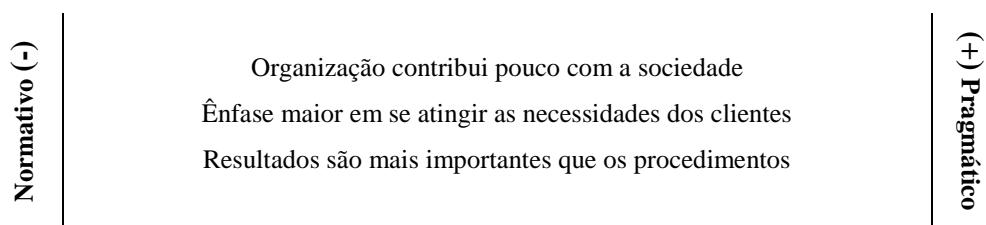
Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

### 3.2.2.6 Normativo *versus* pragmático

Esta prática descreve o modo que prevalece ao se lidar com o ambiente e reflete a forma com que os valores da gerência afetam as práticas organizacionais. Nas culturas normativas, existe uma ênfase em seguir corretamente os procedimentos organizacionais, considerados mais importante que os próprios resultados, com alto padrão de honestidade e ética. As culturas pragmáticas buscam atingir as necessidades de seus clientes, sendo a ética empresarial mais pragmática do que dogmática (HOFSTEDE, 2001).

A Figura 8 mostra algumas das características centrais das práticas normativas *versus* pragmáticas (HOFSTEDE, 2001).

**Figura 8 - Práticas organizacionais normativas *versus* pragmáticas**



Fonte: Adaptado de Hofstede (2001)

## 3.3 RELAÇÃO ENTRE OS CONCEITOS SELECIONADOS

Com as dimensões culturais e práticas organizacionais é possível conhecer o comportamento das empresas em relação a diversos fatores, como força da hierarquia, o contato entre liderança e subordinados, o tipo de foco em entrega e resultado, no desenvolvimento dos empregados, no comportamento no ambiente de trabalho e a forma de gestão de pessoas, entre

outros. Algumas organizações vão apresentar traços mais conservadores, com a hierarquia mais vertical e o foco nos resultados se sobressaindo, traços de organizações mais masculinas e com pouca participação das mulheres.

Como não foi encontrado nenhum artigo na revisão bibliográfica que estabelece uma relação entre cultura organizacional segundo Hofstede (2001), é com essas características que se espera estabelecer uma relação com as práticas de igualdade de gênero nas empresas, evidenciando se há espaço para elas nas empresas e posições de liderança, o mesmo tipo de oportunidades e salários, se há diferença no tratamento da liderança com elas, etc., já que a entrada delas no mercado de trabalho trouxe mudanças no comportamento das empresas, cada vez mais evidentes já que elas estão sendo cobradas a serem protagonistas e também atuarem para a diminuição da igualdade de gênero no país.

#### 4 MÉTODO DE PESQUISA

Para realizar a pesquisa de campo e estabelecer as relações entre cultura organizacional e igualdade de gênero nas empresas e responder os objetivos específicos desse trabalho, optou-se pela elaboração de um questionário para a coleta de dados, já que é uma ferramenta objetiva que permite a transformação de questões qualitativas em dados quantitativos de forma sistematizada. Já que não havia contato presencial com os participantes no momento da resposta, foi adicionada uma breve introdução dos objetivos deste trabalho, bem como do formato do próprio questionário.

As 49 perguntas do questionário foram divididas em 5 partes, sendo elas para a identificação do participante e empresas, as questões de dimensões culturais, práticas organizacionais, práticas de igualdade de gênero na empresa e uma última para entender as percepções dos participantes sobre o tema, além de um espaço aberto para comentários voluntários. O questionário é apresentado no Apêndice A.

Para a seção referente às dimensões culturais, com o auxílio dos Quadros de 1 a 5, escolheu-se aspectos em que seria possível um tratamento e/ou percepção diferente entre homens e mulheres, como o relacionamento com os gestores, hierarquia, avaliações de entrega e desempenho, já direcionando para a relação que se espera determinar entre elas e a igualdade de gênero nas empresas.

Seguindo a mesma lógica para às práticas organizacionais, a partir das Figuras 3 a 8 e da revisão bibliográfica, também se escolheu pontos voltados à relação e força hierárquica, gestão e flexibilidade de horário, qualidade de entregas e resultados, comportamento e cooperativismo do ambiente de trabalho.

Já para as perguntas sobre as práticas de igualdade de gênero, foi questionado de forma mais direta se as empresas oferecem suporte às mães, diferença de salários e oportunidades entre homens e mulheres, composição do quadro de funcionários de forma geral e na alta e baixa liderança, se a empresa faz esforços visíveis para diminuir a desigualdade de gênero, sobre assédio e machismo. Esses tópicos foram escolhidos principalmente com base nos Princípios de Empoderamento das Mulheres (ONU MULHERES, 2011), além de pesquisas de gênero de forma geral e depoimentos prévios para a elaboração das questões voltadas à prática de igualdade de gênero nas empresas e percepções pessoais dos participantes.

Por fim, para entender as percepções dos participantes sobre a igualdade de gênero, eles foram questionados sobre reflexão e engajamento em discussões sobre o tema, se o consideravam importante dentro e fora das empresas e se trocariam de emprego caso o ambiente fosse muito desigual, ponto abordado no objetivo específico 3 deste trabalho.

Ao responder às questões, as pessoas deveriam escolher de acordo com suas observações pessoais entre uma ou outra situação, em uma escala graduada de 1 a 5, sendo que ao escolher 1 concordavam com a afirmação à esquerda e 5, à direita, seguindo o modelo da escala Likert. Em outras perguntas, também em uma escala de 1 a 5, precisam afirmar se concordavam ou discordavam totalmente de uma afirmação – ao escolher 1 discordavam totalmente e 5, concordavam totalmente. A Figura 9 e 10 ilustram exemplos de perguntas.

**Figura 9 - Exemplo 1 de pergunta do questionário**  
**A empresa mede e divulga os progressos para alcançar a igualdade de gênero.**

Discordo totalmente	<input type="checkbox"/>	Concordo totalmente				
---------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------

Fonte: Próprio autor

**Figura 10 - Exemplo 2 de pergunta do questionário**  
**No trabalho, busca encontrar:**

A solução única para um problema	<input type="checkbox"/>	Respostas diferentes para um problema				
----------------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	---------------------------------------

Fonte: Próprio autor

Embora tenha sido utilizado *survey* para a realização de uma pesquisa de campo, foi adotada abordagem quali-quantitativa, de forma que os dados numéricos obtidos permitiram uma análise subjetiva, já que os temas abordados são difíceis de serem mensurados numericamente e a população estudada é pequena, não permitindo uma análise estatística.

Foi utilizado o *Google Forms* por ser uma ferramenta prática e conhecida, onde as respostas já eram coletadas em uma planilha, facilitando a tratativa dos dados e divulgação do questionário.

Pretendeu-se identificar os aspectos predominantes percebidos da cultura organizacional da empresa, um padrão entre essa cultura e os comportamentos e práticas relacionadas à igualdade de gênero que elas possuem. Além disso, também buscou-se entender qual a visão do participante em relação ao tema, já que isso pode influenciar na percepção que ele tem de determinadas situações.

O público para o estudo de caso deveria já ter tido alguma experiência profissional ou de estágio, não sendo restritiva a formação, localidade, gênero, empresa ou tempo de formação. A pesquisa foi divulgada por 3 semanas entre abril e maio, principalmente por redes sociais e

e-mails de turma da USP de São Carlos. Tanto os participantes quanto as empresas das quais fazem parte terão seus nomes preservados.

Para analisar os dados coletados com o questionário, a escala de 1 a 5 foi transformada em porcentagem, o que torna a visualização e comparação dos resultados mais simples. As conversões estabelecidas estão representadas na Tabela 1. O valor final de cada pergunta foi obtido pela média das respostas e cada ponto analisado teve sua nota final pela média das perguntas de sua seção.

**Tabela 1 - Conversão de escala para dimensões culturais e práticas organizacionais**

Escala	Porcentagem
1	0%
2	25%
3	50%
4	75%
5	100%

Fonte: Próprio autor

Sabendo que as dimensões culturais e práticas organizacionais foram estudadas por comparação entre as duas possibilidades e que a característica apresentada primeiro tem seu extremo em 0% e a segunda, em 100%, adotou-se a classificação de intensidade apresentada na Tabela 2 para os percentuais obtidos com a média das respostas.

**Tabela 2 – Classificação de intensidade**

Característica	Porcentagem	Intensidade
X	0% - 14,2%	Alta
X	14,3% - 28,5%	Média
X	33,4% - 42,8%	Baixa
-	42,9% - 57,1%	Neutro
Y	57,2% - 71,4%	Baixa
Y	71,5% - 85,7%	Média
Y	85,7% - 100%	Alta

Fonte: Próprio autor

Com a diversidade de respostas obtidas, seria inviável realizar análises olhando para as empresas ou seus setores, já que muitos casos se obteve apenas uma resposta. Dessa forma, para este estudo de caso foi realizada uma comparação considerando a quantidade de funcionários das organizações e o gênero dos participantes. Assim, foi possível observar se homens e mulheres fazem a mesma leitura da cultura das organizações e esta é influenciada pela quantidade de funcionários. Além disso, é apresentada a média por gênero da amostra global das empresas estudadas.

Ao final da análise de cada seção do questionário, o resultado foi compilado por dimensão cultural e prática organizacional, práticas de igualdade gênero nas empresas e percepção pessoal dos participantes sobre o tema, considerando o porte da empresa e a média

obtida por homens e mulheres. Assim esperou-se poder determinar a relação entre a cultura organizacional e a igualdade de gênero nas empresas.

## 5 PESQUISA DE CAMPO

Ao fim das três semanas nas quais o questionário esteve ativo para participação no *Google Forms*, foram obtidas 62 respostas. Nas subseções a seguir serão apresentados os dados obtidos com o *survey*. Primeiro, o espaço amostral foi analisado por meio de tabelas quanto à sua composição, considerando as informações tanto sobre os participantes quanto sobre as empresas das quais eles fazem parte. Após isso, foram construídos gráficos para auxiliar na apresentação do levantamento e análise dos dados obtidos com a pesquisa de campo, em uma tentativa de responder aos objetivos específicos deste trabalho. Essa subseção está dividida em dimensões culturais, práticas organizacionais, práticas de igualdade de gênero e percepções pessoais dos participantes, mesma divisão utilizada no questionário. Por fim, a relação entre cultura organizacional e igualdade de gênero nas empresas é analisada.

### 5.1 APRESENTAÇÃO DO ESPAÇO AMOSTRAL

A maioria (59,68%) dos participantes desta pesquisa de campo são mulheres e 77,41% estão nas empresas há no máximo 2 anos, informações demonstradas nas Tabelas 3 e 4.

**Tabela 3 - Gênero dos participantes**

Gênero	Total
Homens	25
Mulheres	37

Fonte: Próprio autor

**Tabela 4 - Tempo de trabalho nas empresas**

Tempo na empresa	Quantidade
Até seis meses	18
Entre seis meses e dois anos	30
Entre dois e cinco anos	6
Mais de cinco anos	8

Fonte: Próprio autor

As Tabelas 5 a 7 mostram as informações sobre a graduação dos participantes, considerando a faculdade, curso e ano de formatura. Mais de metade das respostas são da USP de São Carlos, das quais 23 são de alunos da Engenharia de Produção. Houve maior aderência (64,51%) com recém-formados ou estudantes do último ano, já que 14 pessoas se formaram em 2017 e 26 se formam ainda em 2018. 11,29% são de universidades privadas e 87,09%, públicas.

**Tabela 5 - Universidade dos participantes**

Universidade	Quantidade
Anhanguera	1
ESALQ	2
FZEA	2
ISCA Faculdades	1
UEM	2
UENP	1
UFCG	1
UFMG	1
UFSCar	6
UNESP	4
UNIARA	1
UNICAMP	1
UNICEP	1
UNIMEP	2
UNIUBE	1
USP São Carlos	34
Não informado	1

Fonte: Próprio autor

**Tabela 6 - Curso de graduação dos participantes**

Curso	Quantidade
Administração	3
Administração Pública	1
Biblioteconomia e Documentação	1
Ciência da Computação	2
Ciências Biológicas	1
Ciências Contábeis	1
Direito	1
Economia	1
Engenharia Agronômica	1
Engenharia Ambiental	4
Engenharia Biotecnológica	1
Engenharia Civil	2
Engenharia de Alimentos	1
Engenharia de Biossistemas	1
Engenharia de Computação	1
Engenharia de Materiais	1
Engenharia de Produção	26
Engenharia Mecatrônica	1
Engenharia Química	1
Estatística	1
Psicologia	2
Química	1
Tecnólogo em RH	1
Não informaram	6

Fonte: Próprio autor

Mesmo comunicados de que as respostas seriam tratadas com sigilo e as organizações não seriam identificadas, um participante não informou em qual universidade realizou sua graduação, apenas o curso, enquanto seis pessoas informaram o curso sem especificar a

universidade em que estudaram. Além disso, uma pessoa optou por não informar a empresa e outra identificou apenas o setor de qual ela faz parte.

**Tabela 7 - Ano de formatura dos participantes**

Ano de formatura	Quantidade
1983	1
1997	1
2000	2
2001	3
2007	2
2008	1
2009	1
2010	1
2011	1
2014	1
2015	1
2016	4
2017	14
2018	26
2019	3

Fonte: Próprio autor

Nas Tabelas 8 a 10 é possível ver a distribuição das respostas dos participantes de acordo com o porte, localização e setor das empresas em que trabalham. Das 62 respostas, 24 são de uma organização, 4 de outra e 2 de uma terceira. 30 empresas foram citadas apenas uma vez.

**Tabela 8 - Porte das empresas estudadas**

Porte da empresa	Quantidade
1 a 10 funcionários	5
11 a 50 funcionários	5
201 a 1000 funcionários	8
Mais de 1000 funcionários	44

Fonte: Próprio autor

**Tabela 9 - Cidade das empresas estudadas**

Cidade	Quantidade
Belo Horizonte	1
Campina Grande	1
Curitiba	1
Jaguariúna	1
Maringá	1
Piracicaba	23
Rio de Janeiro	1
Santiago	1
São Carlos	10
São José dos Campos	1
São Paulo	18
Uberlândia	1
Valinhos	1
Vinhedo	1

Fonte: Próprio autor

O setor das empresas foi estabelecido com base na identificação adotada na página do *LinkedIn* de cada uma delas. Como um participante optou por não informar a empresa, não foi possível identificar seu setor, dado omitido na Tabela 10, enquanto foi mantida a resposta do participante que, como citado anteriormente, identificou apenas o seu setor.

**Tabela 10 - Setor das empresas estudadas**

Setor	Quantidade
Alimentos e Bebidas	2
Atendimento Médico e Hospitalar	1
Banco de Investimentos	1
Bancos	1
Bens de consumo	2
Capital de Risco e Participações Privadas	1
Centro Acadêmico	1
Consultoria	1
Consultoria de Gerenciamento	2
Cosmética	2
Ensino Superior	1
Instituição de Ensino	5
Internet	2
Móveis	1
Petróleo e Energia	25
Produtos para saúde	1
Recursos Renováveis e Meio Ambiente	1
Serviço da Informação	1
Serviços Ambientais	2
Serviços Financeiros	1
Software	2
Tecnologia da Informação e Serviço	4
Transporte	1

Fonte: Próprio autor

Os destaques são para empresas com mais de 1000 funcionários (70,97%) ao se olhar o porte das empresas; em relação à localização, Piracicaba (30,65%), São Paulo (29,03%) e São Carlos (16,13%) tiveram as maiores participações; os setores com maior quantidade de respostas foram de Petróleo e Energia (40,32%), Instituição de Ensino (8,06%) e Tecnologia da Informação e Serviço (6,45%). Nenhum dos participantes respondeu trabalhar em empresas com 51 a 200 pessoas, e por isso esse porte será ocultado em todas as análises.

A análise dos dados e gráficos apresentados no próximo subcapítulo mostra o resultado do questionário considerando a distribuição das respostas obtidas dividido entre homens e mulheres para cada um dos portes de empresa definidos, além de um resultado global de todas as empresas. Assim, para aprofundar a interpretação dos dados, a Tabela 11 informa essa distribuição de pessoas.

**Tabela 11 - Distribuição dos participantes por gênero e tamanho das empresas**

Porte das empresas	Homem	Mulher	Total
1 a 10 funcionários	2	3	5
11 a 50 funcionários	4	1	5
201 a 1000 funcionários	5	3	8
Mais de 1000 funcionários	14	30	44
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>37</b>	<b>62</b>

Fonte: Próprio autor

Por fim, é preciso ressaltar que o termo “setor” está sendo usado em duas situações: para identificar o tipo de produto ou serviço que a empresa fornece e também se referindo a área interna da empresa na qual o participante do questionário trabalha. Para as análises feitas no estudo de caso, a segunda interpretação que deve ser considerada, pois devido ao porte de algumas empresas, a organização interna delas é mais específica e bem dividida, de forma que os funcionários conseguem visualizar apenas a área em que trabalham e algumas correlatas, mas não conseguem falar pela cultura da empresa como um todo. Setor enquanto tipo de produto ou serviço foi usado apenas para a descrição da Tabela 10.

## 5.2 LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

Analizando de forma separada as dimensões culturais e as práticas organizacionais de Hofstede (2001), as práticas de igualdade de gênero nas empresas e a percepção dos participantes em relação ao tema, será demonstrado em gráficos a média das respostas identificadas no questionário para cada um dos tópicos, separadas por gênero e olhando cada porte das empresas e a média geral delas.

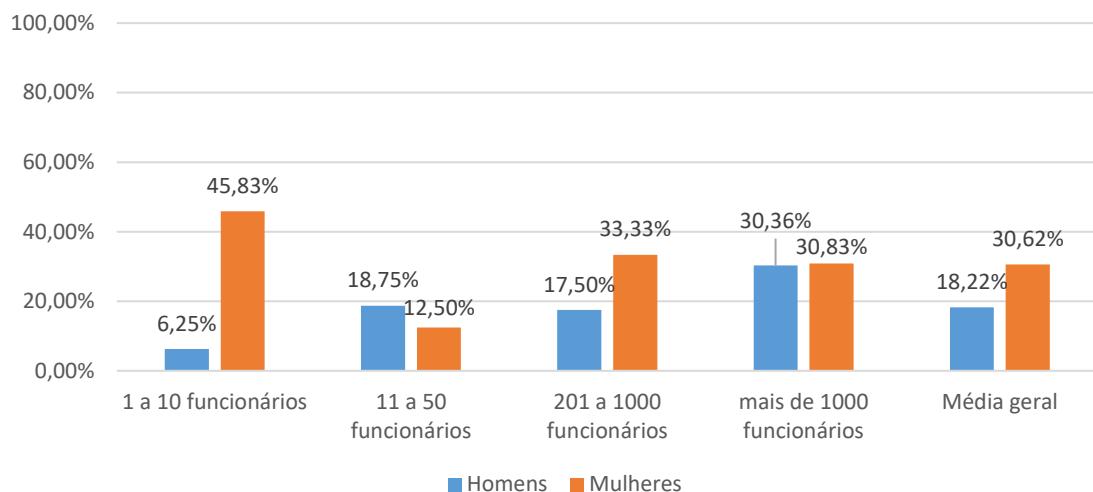
### 5.2.1 Dimensões culturais de Hofstede

#### 5.2.1.1 Baixa *versus* alta distância do poder

Para os quatro portes de empresa, considerando a opinião de homens e mulheres, foi observada uma baixa distância do poder, o que significa relações mais próximas entre chefe-

subordinados, com menos níveis hierárquicos e maior disseminação das informações, os líderes consultam e orientam seus funcionários e há menor concentração de autoridade. Considerando todas as respostas da amostra, foi apresentada uma baixa distância do poder para ambos os sexos, sendo que as mulheres tiveram uma média maior.

**Gráfico 1 - Distância do poder nas empresas**



Fonte: Próprio autor

Nas respostas para as empresas com 1 a 10 funcionários, é encontrada a maior diferença entre as respostas de homens e mulheres, sendo também os resultados mais baixo e mais alto, respectivamente. Como o quadro de funcionários das empresas é mais reduzido, a composição entre homens e mulheres é muito mais significativa. Dessa forma, para as mulheres, com um resultado de média distância do poder, essas empresas possuem relação chefe-subordinados mais polarizadas, com a hierarquia mais bem definida, os líderes são mais autoritários e supervisionam de forma mais próxima enquanto os subordinados esperam orientações sobre o que fazer.

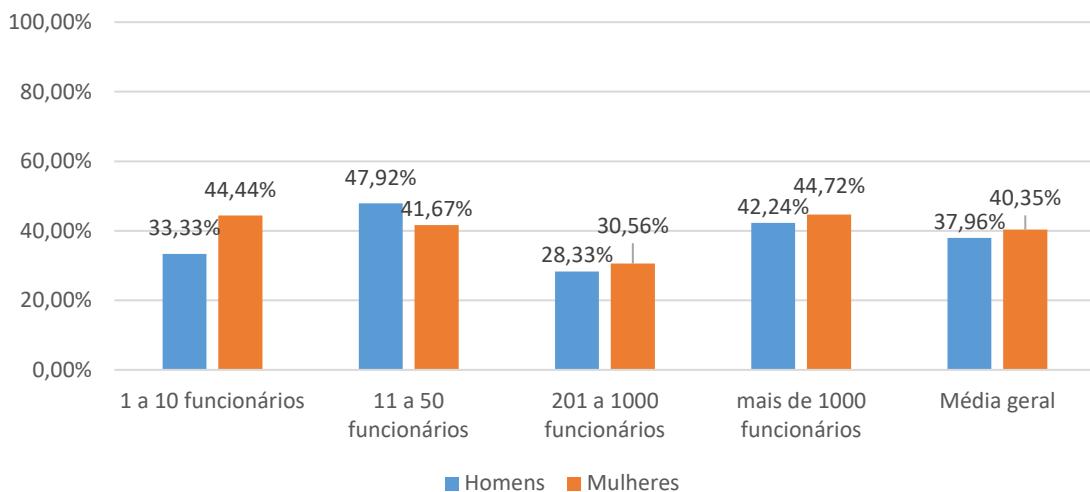
Nas empresas com 11 a 50 funcionários, os homens relataram uma distância do poder maior do que as mulheres e nas empresas com 200 a 1000 funcionários, uma distância menor do que elas. Nas empresas com mais de 1000 funcionários, o resultado foi o mesmo.

#### 5.2.1.2 Baixa *versus* alta aversão à incerteza

Com resultados mais próximos entre homens e mulheres, as respostas indicam que as empresas possuem baixa a média aversão à incerteza, o que pode ser observado para a média

de todas as empresas do estudo. Isso significa que há preferência por líderes transformadores, a cultura é orientada pelos relacionamentos, menor resistência a mudanças e com riscos calculados, mas ainda não é algo tão incisivo.

**Gráfico 2 - Aversão à incerteza nas empresas**



Fonte: Próprio autor

As empresas com 201 a 1000 funcionários tiveram respostas com os resultados mais baixos para ambos os sexos, sendo o menor percentual da dimensão cultural com a média masculina. A maior média também foi determinada pelos homens, mas nas respostas para as empresas com 11 a 50 funcionários.

Mais uma vez é visto para as empresas com 1 a 10 funcionários as mulheres participantes apresentando uma média mais alta e a maior diferença entre os gêneros, o que significa que para elas é mais visível o respeito às regras, o estresse no trabalho, maior resistência à mudança e com controle hierárquico.

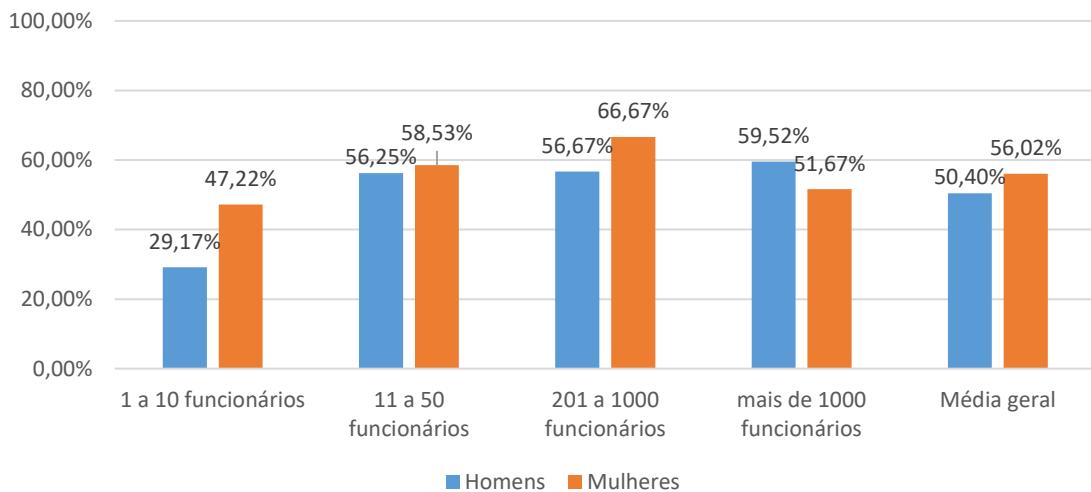
### 5.2.1.3 Coletivismo *versus* individualismo

Em relação à dimensão de coletivismo *versus* individualismo nas empresas estudadas, as respostas para as organizações com 1 a 10 funcionários apresentam um maior nível de coletivismo do que as outras, que apesar de apresentarem médias intermediárias, tendem para o individualismo, com os cenários acima de 50%.

O maior senso de coletivismo foi percebido por homens nas empresas com 1 a 10 funcionários, grupo que apresenta a maior diferença para a média feminina. Para os homens,

essas empresas acreditam nas decisões em grupo, o relacionamento é cooperativo, mais importância é dada ao treinamento e uso de habilidades e há menor controle sobre o trabalho.

**Gráfico 3 - Coletivismo versus individualismo nas empresas**



Fonte: Próprio autor

Com exceção das empresas com mais de 1000 funcionários, as mulheres identificaram maior individualismo, no qual o desempenho insatisfatório é razão para demissão, é dada maior importância para a liberdade e os desafios, a avaliação de desempenho direta melhora o desempenho do trabalho e tratamento diferenciado de pessoas pode ser considerado antiético.

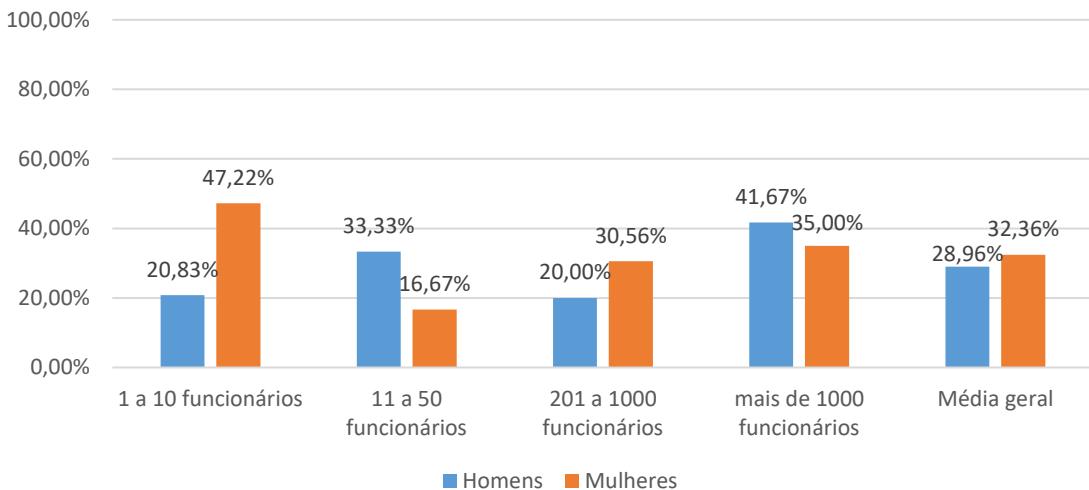
Analizando todas as empresas, o resultado intermediário entre o senso individual e coletivo ficou mais evidente, mantendo a média mais alta para as mulheres.

#### 5.2.1.4 Feminilidade versus masculinidade

As empresas com 1 a 10 funcionários tiveram a maior diferença entre as respostas de homens e mulheres mais uma vez, sendo a média mais alta para a dimensão cultural nas respostas femininas. De forma geral, as respostas das empresas estudadas apresentaram mais características de feminilidade, com resultados próximos para ambos os gêneros, como menor tensão no trabalho, qualidade de vida sendo importante, as decisões de grupo são válidas e mesmo as pessoas de cargos mais altos são vistas como todos os outros funcionários.

A média mais baixa também foi obtida com respostas de mulheres nas empresas com 11 a 50 funcionários. Além disso, as empresas com mais de 1000 funcionários tiveram a maior média considerando ambos os sexos e a menor diferença entre eles.

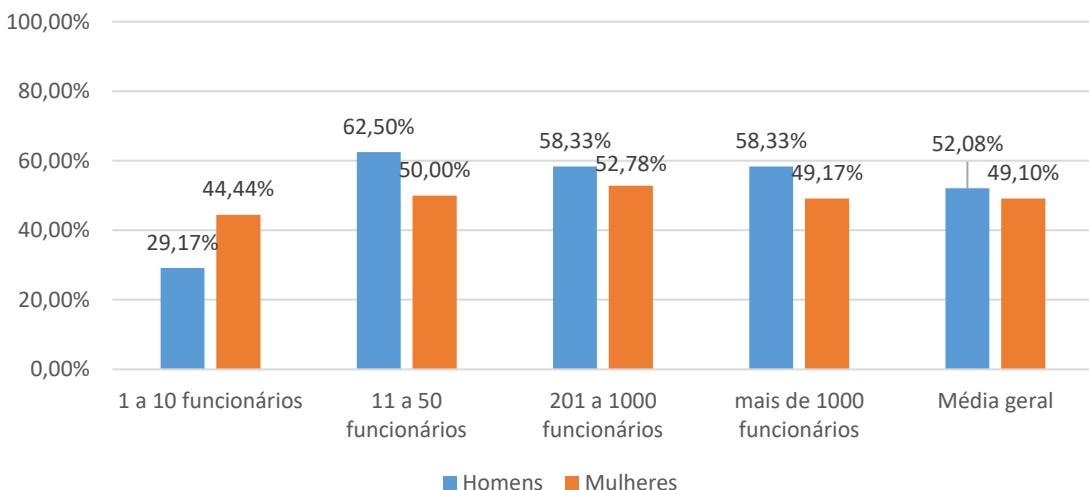
**Gráfico 4 - Feminilidade *versus* masculinidade nas empresas**



Fonte: Próprio autor

### 5.2.1.5 Orientação de curto *versus* longo prazo

**Gráfico 5 - Orientação de curto *versus* longo prazo nas empresas**



Fonte: Próprio autor

As respostas dos participantes sobre as organizações se consolidaram em uma posição mediana, com uma tendência à orientação a longo prazo, com exceção das empresas com 1 a 10 funcionários. Os valores para esse porte foram os mais baixos para ambos os sexos, sendo empresas que valorizam mais o tempo livre, o status não é tão relevante no ambiente de trabalho e os resultados de curto prazo são mais importantes. Essa diferenciação pode ter acontecido

pelo pouco tempo de mercado que empresas desse porte costumam ter, de forma que mesmo que haja um planejamento a longo prazo, o que acontece num breve período é bem mais significativo.

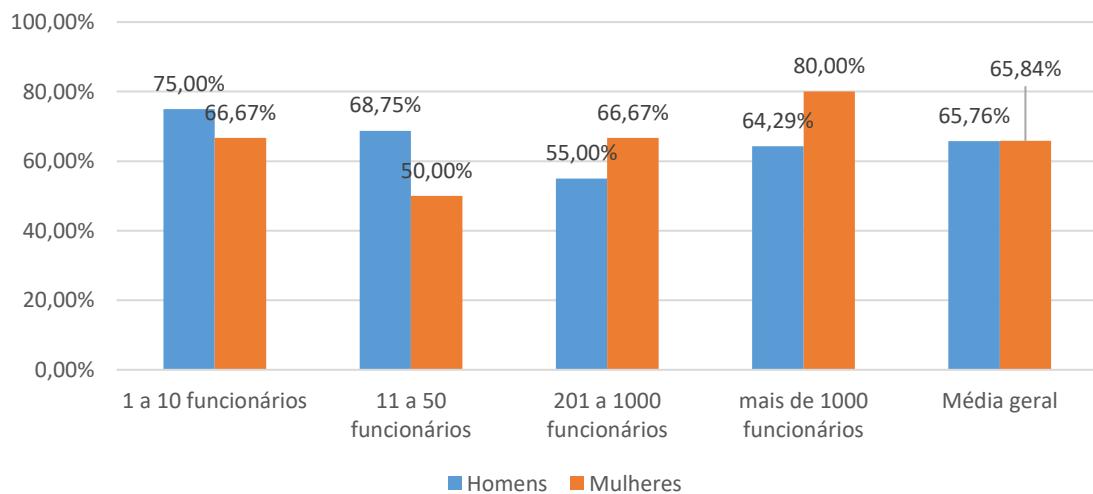
Também foi apenas nesse cenário que as respostas das mulheres tiveram uma média mais alta do que as dos homens. Nas empresas com mais de 11 funcionários, homens perceberam mais a orientação a longo prazo do que as mulheres, com valores próximos ou acima de 50%. Nesses casos há uma maior preocupação com o status pessoal, menos tempo livre, práticas mais bem definidas e adaptações da tradição aos novos contextos. A maior diferença entre os gêneros é percebida nas empresas com 11 a 50 funcionários, o que pode indicar uma mudança de comportamento devido ao crescimento das empresas.

A média relativa a todas as respostas, em ambos os gêneros, indicou uma orientação a médio prazo, com os homens apresentando um resultado um pouco maior.

### 5.2.2 Práticas organizacionais de Hofstede

#### 5.2.2.1 Orientada a processo *versus* resultado

**Gráfico 6 - Orientação a processos *versus* resultado nas empresas**



Fonte: Próprio autor

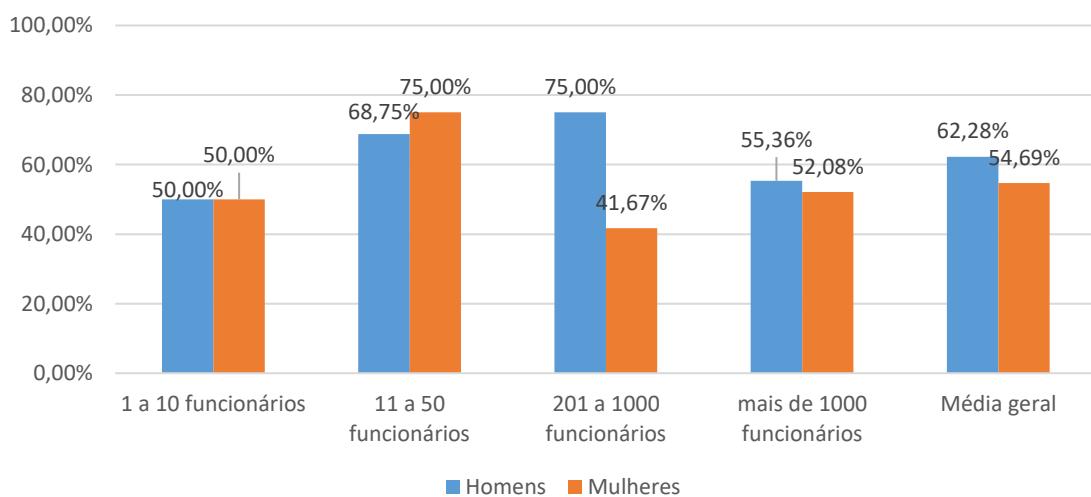
As respostas sobre as práticas organizacionais apontaram para uma orientação para resultados, em todos os portes de empresas, o que se consolidou com a média delas. Nas

empresas com até 50 empregados, os homens apresentaram uma média mais alta do que as mulheres, e nas empresas com 11 a 50 funcionários a média feminina foi neutra. Para as organizações com mais de 200 funcionários, observou-se uma diferença maior entre os resultados por gênero, atingindo o pico para mulheres em empresas com mais de 1000 empregados.

Dessa forma, na percepção dos respondentes foram encontradas empresas com objetivos finais bem definidos que norteiam todo o trabalho, as pessoas não têm problemas com situações desconhecidas e se dedicam ao máximo. Nas empresas maiores, a média feminina pode indicar maior adaptação ao ambiente de trabalho conforme for necessário empenho.

#### 5.2.2.2 Orientada a trabalho *versus* funcionário

**Gráfico 7 - Orientação a trabalho *versus* funcionário nas empresas**



Fonte: Próprio autor

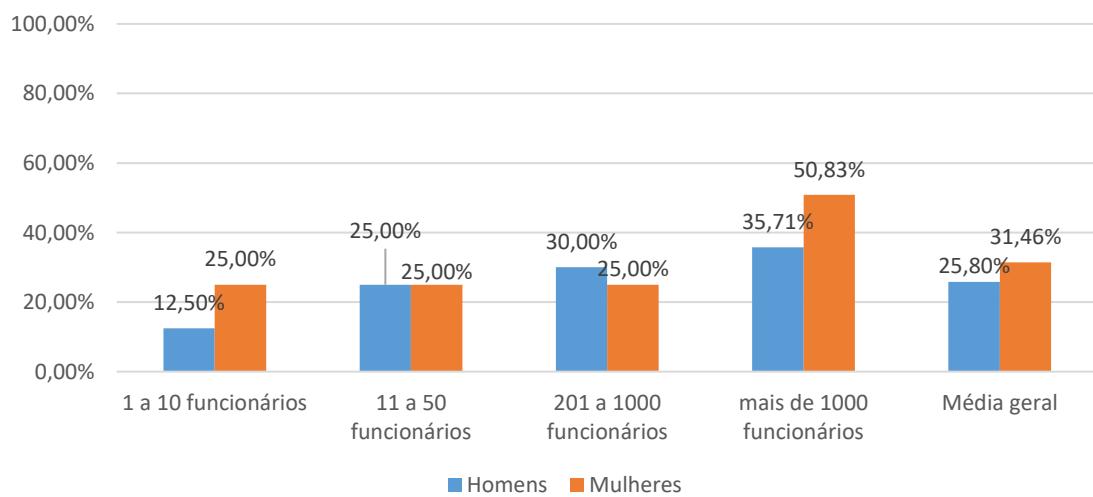
Nesta prática organizacional, não é possível observar um padrão dos resultados, sendo que a média geral das empresas indica uma neutra a baixa orientação a funcionários. Para as empresas com 1 a 10 empregados, o posicionamento é neutro em ambos os sexos. Nas empresas com 11 a 50 funcionários, as mulheres identificaram uma orientação a funcionário com média mais alta do que os homens, o que significa que elas sentem mais as decisões tomadas em grupo, as organizações têm grande responsabilidade sobre seu conforto no trabalho e seus problemas pessoais são considerados pela organização.

Nas empresas com 201 a 1000 funcionários, houve a maior diferença entre os gêneros. Enquanto os homens relataram uma orientação a funcionário, as mulheres tiveram uma neutra a baixa orientação a trabalho, de forma que elas percebem mais pressão sobre suas tarefas, pouca consideração por seu bem-estar. Por fim, nas maiores organizações, foi identificada uma neutra a baixa orientação a funcionário, sendo uma média menor para as mulheres.

Esse resultado pode indicar que, no início de suas atividades, as empresas conseguem equilibrar bem a orientação entre trabalho e funcionário e, para crescerem e se tornarem atrativas e competitivas no mercado de trabalho, elas precisam ser mais flexíveis e convidativas para os funcionários quererem trabalhar ali. Quando as empresas atingem maior maturidade e o número de funcionários aumenta, o equilíbrio volta a aparecer.

### 5.2.2.3 Profissional *versus* paroquial

**Gráfico 8 - Profissional *versus* paroquial nas empresas**



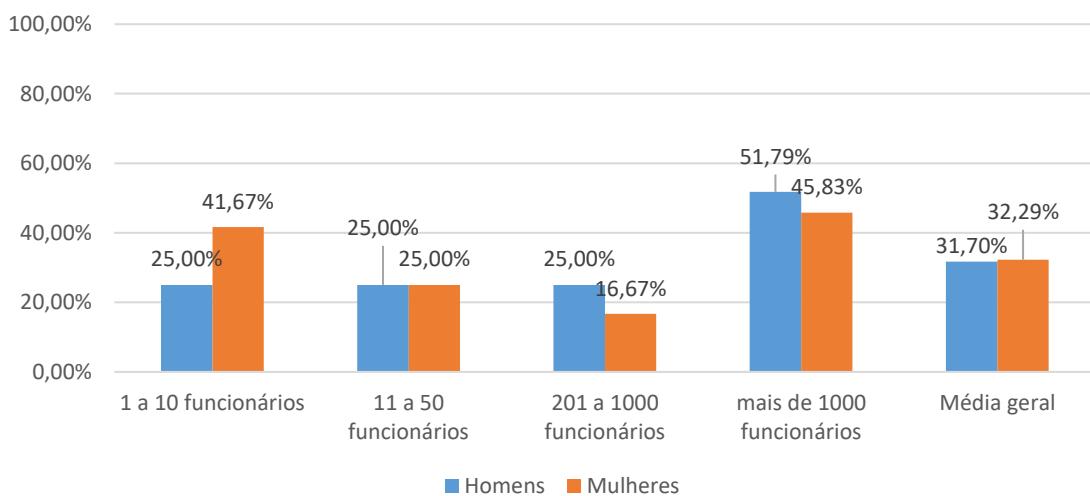
Fonte: Próprio autor

O Gráfico 8 mostra uma tendência decrescente de intensidade para orientação profissional até um ponto neutro, sendo dessa forma a média das respostas a orientação profissional. Nessas organizações, as vidas pessoais e profissionais são bem separadas, a qualidade prevalece sobre a quantidade e os funcionários possuem uma boa visão de seu futuro, não delegando essa responsabilidade para a empresa. Porém, é visto que para os homens, quanto maior a organização em que trabalham, menor a intensidade da orientação profissional. Já as mulheres mantiveram uma intensidade média para as empresas com menos de 1000

funcionários. Com mais do que isso, o posicionamento foi neutro, tendendo para uma orientação paroquial.

#### 5.2.2.4 Sistema aberto *versus* fechado

**Gráfico 9 - Sistema aberto *versus* fechado nas empresas**



Fonte: Próprio autor

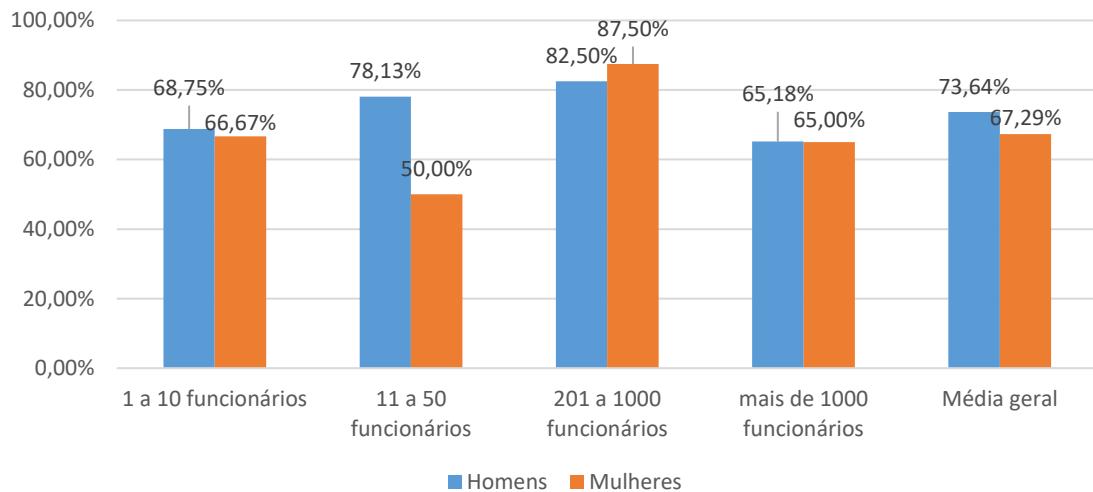
Para esta prática organizacional, as respostas obtidas indicam que as empresas são abertas, o que é confirmado na média dos resultados, sendo que as organizações com mais de 1000 funcionários tiveram um posicionamento mais neutro. Dessa vez, os homens mantiveram uma intensidade média nas empresas com menos de 1000 empregados, percebendo o comportamento das companhias de forma mais homogênea, mais tolerantes a críticas mútuas permitindo que a organização aprenda com esses erros e sejam mais receptivas a recém-chegados.

Os homens das empresas com mais de 1000 funcionários tiveram uma baixa intensidade para a orientação de sistema fechado, o que indica que para eles não é tão fácil realizar críticas abertamente e elas não são tão levadas em consideração, novos funcionários precisam de mais tempo para se sentirem em casa e todos são mais reservados.

#### 5.2.2.5 Controle firme *versus* frouxo

Os respondentes da pesquisa apontaram para percepções nas quais as empresas apresentaram o controle frouxo como prática organizacional, em níveis de média e alta intensidade, confirmado pela média geral das empresas, com os homens apresentando resultados mais altos. Apenas as mulheres nas organizações com 11 a 50 funcionários tiveram o resultado neutro, sendo o modelo de empresa com maior distância entre a média de cada gênero. Nas empresas com mais de 1000 empregados, o cenário é bem equilibrado, mais equilibrado inclusive do que nas menores companhias. Por fim, para as empresas com 201 a 1000 trabalhadores, as mulheres tiveram uma média superior, sendo inclusive a média mais alta para essa organização.

**Gráfico 10 - Controle firme *versus* frouxo nas empresas**



Fonte: Próprio autor

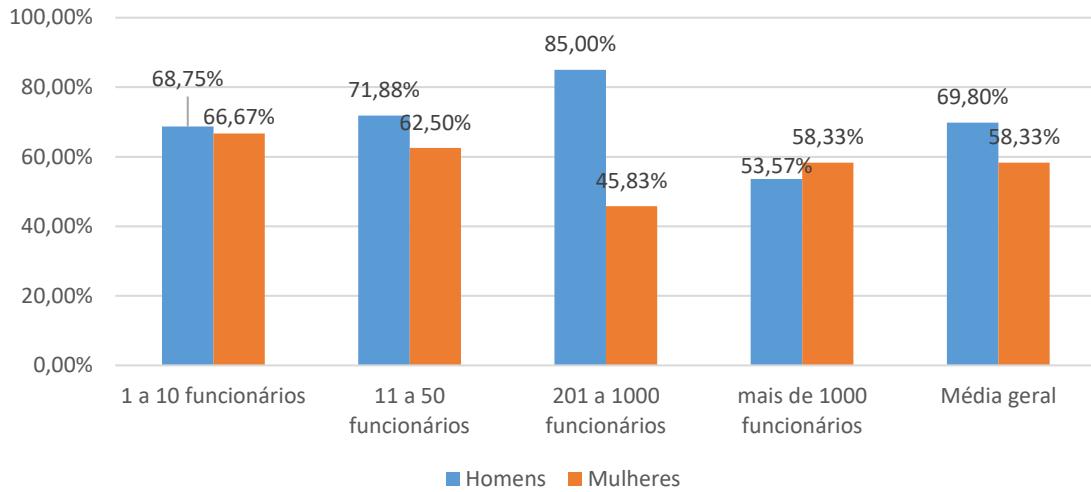
Dessa forma, os participantes indicaram que as empresas possuem ambientes mais informais, com os gestores dispostos a auxiliarem e tirarem dúvidas e um controle mais flexível de prazos e custos. Nas maiores empresas, a média foi mais baixa, o que pode indicar uma maior necessidade de controle e formalidade do que as outras empresas, mesmo que ainda tenha um ambiente descontraído.

#### 5.2.2.6 Normativo *versus* pragmático

Mais uma vez a média mais baixa foi para as empresas com mais de 1000 funcionários e a maior diferença entre as médias de cada gênero para as com 201 a 1000 empregados. De forma geral, as empresas tiveram intensidade média para um perfil pragmático, como pode ser

visto nas últimas colunas do gráfico, o que demonstra que os resultados são mais importantes do que seguir os processos e têm um foco em atingir as necessidades dos seus clientes.

**Gráfico 11 - Normativo *versus* pragmático nas empresas**

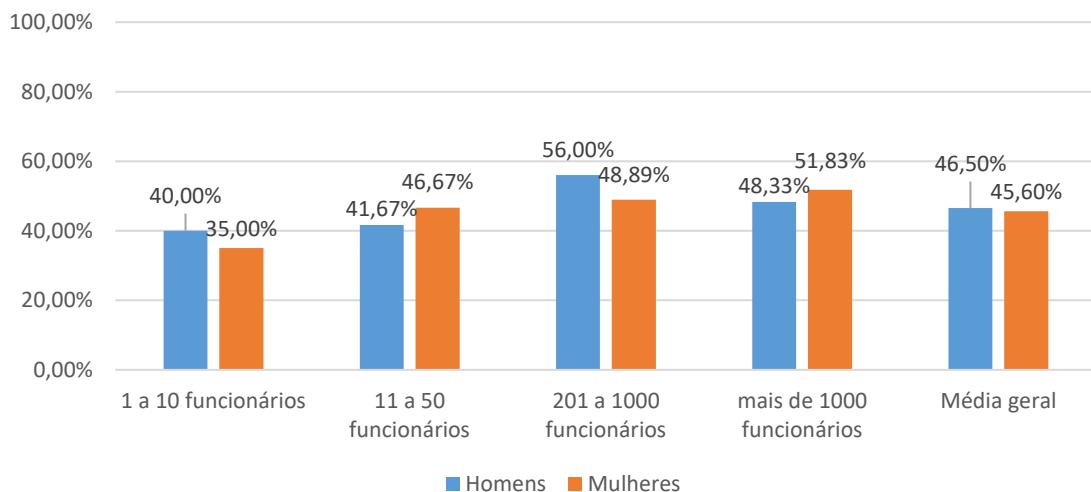


Fonte: Próprio autor

Apenas nas empresas com mais de 1000 funcionários as mulheres tiveram uma média maior do que a dos homens. Nas empresas de 201 a 1000 empregados, a média delas foi menor do que 50%, o que significa uma intensidade baixa para comportamento normativo, mostrando uma maior preocupação em seguir os procedimentos e maiores valores de honestidade e ética.

### 5.2.3 Práticas de igualdade de gênero nas empresas

**Gráfico 12 - Práticas de igualdade de gênero nas empresas**



Fonte: Próprio autor

Na seção 3 do questionário disponível no Apêndice A, com questões baseadas no relatório da ONU Mulheres (2011), pretendia-se determinar a igualdade de gênero percebida nas empresas estudadas. Como demonstrado no Gráfico 12, o resultado para os quatro tipos de empresa foi mediano, sem grandes diferenças entre os gêneros, com pontos mais alto e mais baixo para as organizações de 201 a 1000 funcionários, sendo que a maior média foi determinada pelas respostas masculinas e a mais baixa pelas femininas. A maior diferença entre os gêneros foi nas empresas com 201 a 1000 empregados, onde também aparece a maior média da análise para os homens.

A média ligeiramente mais baixa das mulheres quando olhando para a igualdade de gênero nas empresas pode ser justificada por serem mais conscientes sobre a questão e de serem a parte que sofre com a desigualdade, o que faz com que tenham uma visão mais aguçada sobre algumas situações e um julgamento mais firme.

O que se percebe é que existem esforços, de diferentes intensidades e proporções, em algumas empresas para aumentar o empoderamento feminino e diminuir a desigualdade de gênero em número de funcionários e proporção em cargos de liderança. Para uma delas foi dito que “Para preencher uma vaga interna, em caso de empate entre um homem e uma mulher, a mulher tem preferência”, sendo que, nessa mesma empresa, existe uma creche para filhos de funcionários com até 3 anos.

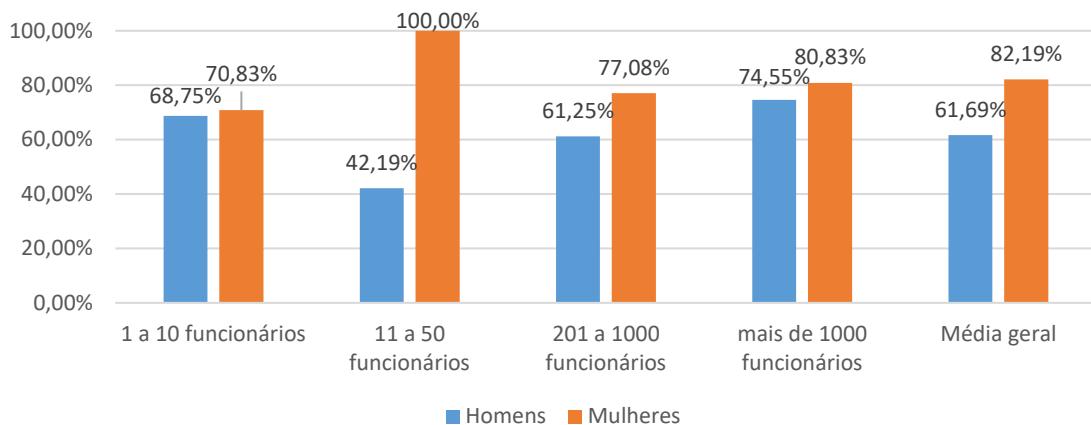
Já para outras duas o cenário é diferente, “Áreas mais tecnológicas como TI, BI e *data science* ainda são dominadas por homens e têm pouco incentivo em ensinar e contratar mulheres” e “No RH vemos que a grande maioria de funcionários são mulheres, mas ao olhar para todas as outras áreas da empresa, a proporção se inverte, ainda mais quando olhando para a alta liderança”, o que demonstra que para os respondentes ainda há diferenças de gênero na ocupação de cargos de alta gerência em algumas áreas.

#### **5.2.4 Percepção dos participantes sobre igualdade de gênero**

Na seção 4 do questionário buscou-se entender como os participantes da pesquisa se posicionavam quanto à igualdade de gênero, se é um assunto que refletem e discutem, se o consideram importante e se trocariam de emprego caso a empresa fosse muito desigual. No Gráfico 13 é possível observar que as mulheres obtiveram médias mais altas em todos os tipos

de empresa, acima de 70%, enquanto os homens mantiveram suas médias abaixo disso, exceto nas empresas com mais de 1000 funcionários. A menor distância entre os gêneros foi nas empresas com 1 a 10 empregados, enquanto a maior distância entre médias foi nas empresas com 11 a 50 pessoas, tendo as mulheres nota máxima e os homens a nota mais baixa.

**Gráfico 13 - Relevância da igualdade de gênero para os participantes**



Fonte: Próprio autor

Dois pontos que devem ser destacados são que as pessoas que não consideram o assunto relevante nem participaram da pesquisa, como pode ser visto na Tabela 12 que mostra a distribuição na escala de resposta de uma das perguntas da seção 4 do questionário, em que 95,16% atribuíram notas 4 ou 5 quando questionados sobre considerar ou não a igualdade de gênero importante dentro e fora das empresas. Além disso, a Tabela 13 mostra a distribuição de respostas quando questionados sobre continuar ou não em determinado trabalho caso a empresa e/ou setor fosse considerado muito desigual, em que 61,29% deram notas 4 e 5.

**Tabela 12 - Respostas de "Considero importante a igualdade de gênero dentro e fora da empresa"**

Nota	Homens	Mulheres	Total
1	1	0	1
2	1	0	1
3	1	0	1
4	4	1	5
5	18	36	54

Fonte: Próprio autor

**Tabela 13 - Respostas de "Consideraria trocar de emprego caso o setor e/ou a empresa seja muito desigual"**

Nota	Homens	Mulheres	Total
1	4	1	5
2	5	2	7
3	5	7	12
4	4	9	13
5	7	18	25

Fonte: Próprio autor

### 5.3 RELAÇÕES ENTRE CULTURA ORGANIZACIONAL E IGUALDADE DE GÊNERO NAS EMPRESAS

Resumindo o que foi apresentado até aqui, as empresas com maiores notas para igualdade de gênero e relevância do tema para os participantes (mais de 1000 funcionários) são as empresas as maiores médias para baixa *versus* alta distância do poder, feminilidade *versus* masculinidade, profissional *versus* paroquial, sistema aberto *versus* fechado e a menor para normativo *versus* pragmático. Nas organizações com até 10 funcionários, com o menor resultado para igualdade de gênero nas empresas, as notas foram as mais altas para orientação para processo *versus* resultado e para normativo *versus* pragmático, enquanto as mais baixas foram para coletivismo *versus* individualismo, orientação de curto *versus* longo prazo, trabalho *versus* funcionário e profissional *versus* paroquial.

O objetivo global deste trabalho determinado anteriormente foi ampliar o entendimento da forma que a cultura organizacional pode se relacionar com igualdade de gênero nas empresas. Como apresentado nas próximas subseções, que analisam individualmente os objetivos específicos propostos, as organizações demonstraram características que contribuem para um ambiente de trabalho com maior igualdade de gênero, como hierarquias mais horizontais, menores níveis de estresse e de resistência à mudança, valorização de grupos e do coletivo, horários mais flexíveis e preocupação com qualidade de vida e bem-estar dos funcionários. Dessa forma, essas características propiciam que as empresas sejam mais propensas à inovação e adaptação às mudanças sociais.

#### 5.3.1 Relações entre as dimensões culturais e igualdade de gênero

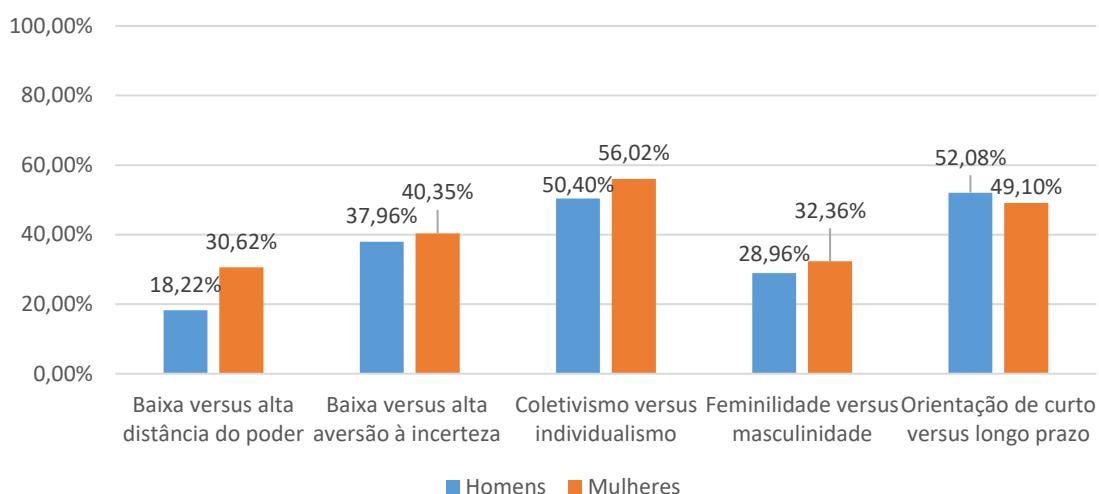
Para estabelecer uma relação entre as dimensões culturais de Hofstede com a igualdade de gênero nas empresas, foi feita a média das respostas de homens e mulheres em cada parte de empresa para cada uma das dimensões, conforme pode ser visto no Gráfico 14.

Observa-se que as respostas obtidas apontam que as empresas, de forma geral, apresentaram baixa distância do poder, média aversão à incerteza, neutro individualismo,

feminilidade e orientação de médio prazo, sendo que as mulheres só tiveram média inferior nessa última dimensão.

Assim, essas organizações possuem hierarquia horizontal, com menor concentração de autoridade; equilíbrio em relação ao estresse, resistência à mudança e disparidade entre gerações; equilíbrio entre decisões individuais e coletivas, gestão de grupos e indivíduos e controle sobre o trabalho; pequena diferença entre os gêneros, trabalho mais humanizado, valorização da qualidade de vida e com maior participação das mulheres; e equilíbrio em relação ao respeito às tradições, convivência com normas e planejamento dos resultados.

**Gráfico 14 - Dimensões culturais por gênero**



Fonte: Próprio autor

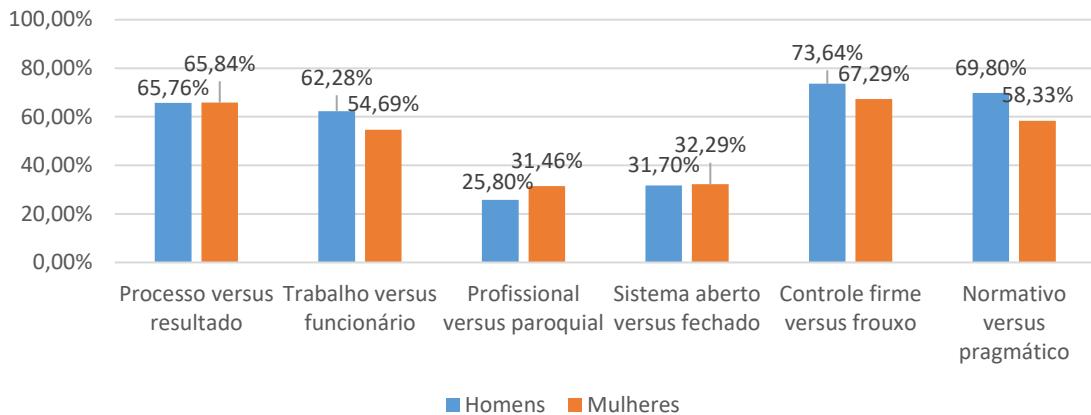
Aliado a esse resultado, sabendo que a média para as empresas em relação a suas práticas de igualdade de gênero foi menor que 50%, pode-se entender que as respostas apontam que empresas estão passando por transformações e que devem diminuir a desigualdade percebida nelas, já que nenhuma das dimensões teve intensidade alta. Todas as dimensões tiveram média, baixa ou neutra intensidade em ambos os gêneros.

### 5.3.2 Relações entre as práticas organizacionais e igualdade de gênero

Quando analisadas as médias para as práticas organizacionais, apresentadas no Gráfico 15, as mulheres tiveram médias mais baixas para metade das práticas, além de que a diferença das médias entre os gêneros é mais significativa do que para as dimensões. As empresas estão

orientadas a resultado, funcionários, com comportamento profissional, sistema aberto, controle frouxo e sistema pragmático.

**Gráfico 15 - Práticas organizacionais por gênero**



Fonte: Próprio autor

Isso significa que as empresas são mais preocupadas com os fins do que com os meios e aceitam certo nível de risco; há preocupação com o bem-estar dos funcionários e decisões importantes são tomadas em grupo; há separação entre vida pessoal e profissional e apenas as competências de candidatos são consideradas em processos seletivos; as empresas são abertas aos recém-chegados e eles se adaptam rápido; há brincadeiras sobre as empresas e pouco controle sobre os horários; e as organizações buscam atingir as necessidades de seus clientes.

Assim como observado nas dimensões culturais, todas as práticas organizacionais tiveram intensidade baixa a média, o que reforça a teoria de que as empresas estão se adaptando à realidade de mais mulheres ativas no mercado de trabalho.

### 5.3.3 Relações entre a igualdade de gênero das empresas e a decisão perante uma vaga de emprego

Como apresentado anteriormente na Tabela 13, 61,29% dos participantes deram notas 4 e 5 quando questionados sobre considerar deixar um emprego caso a empresa e/ou setor apresente muita desigualdade de gênero. Sabendo que 95,16% das pessoas responderam notas 4 ou 5 na escala sobre considerar a igualdade de gênero importante dentro e fora das empresas, vê-se que é difícil deixar um trabalho mesmo tendo consciência do assunto, o que pode acontecer tanto pela situação de desemprego atual do país quanto pelo receio de não encontrar uma realidade mais igualitária em outras empresas.

Questões de gênero e diversidade estão cada vez mais em foco e as empresas precisam se atualizar nesse sentido. Os funcionários mais jovens têm se mostrado mais abertos a debater e provocar mudanças, mas ainda encontram algumas barreiras para atingirem os resultados esperados. Não foi possível estabelecer uma relação direta entre a cultura organizacional segundo Hofstede com a realidade das empresas nesse estudo de caso pelo espaço amostral de cada empresa ter sido pequeno em cada uma delas, porém a tendência a resultados medianos, sem uma dimensão ou prática com alta intensidade, pode ser um reflexo dessa mudança cultural.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres começaram a ter acesso à educação e saíram de casa para trabalhar mais tarde do que os homens, o que de certa forma as levaram a ter currículos menos robustos e menos experiências em cargos de liderança. Além de muitas vezes aliarem o emprego – formal ou não – a cuidar da casa e da família, podem ter de lidar com salários desiguais, preconceitos, estereótipos e piadas machistas, sendo que alguns exemplos foram citados nas respostas do questionário. Com a crescente participação delas no mercado de trabalho e no mundo corporativo aliada à maior consciência relacionada à igualdade de gênero, discussões e pesquisas sobre o tema têm se tornado cada vez mais comum.

Um dos fatores que influencia o espaço dado a mulheres para se desenvolverem e crescerem profissionalmente é a cultura da empresa em que atuam. Hofstede (2001) definiu em seus estudos dimensões culturais e práticas organizacionais que caracterizam os principais traços das organizações, permitindo ampliar o entendimento das próprias empresas e relações que se dão no ambiente de trabalho.

A fim de se estabelecer uma relação entre os estudos de Hofstede (2001) relacionados à cultura organizacional com a igualdade de gênero nas empresas, foi feita uma revisão bibliográfica a partir da qual foi possível elaborar um questionário para pesquisa de campo do tipo *survey*, de forma que os participantes pudessem identificar quais características mais se relacionavam com as empresas em que trabalham, as práticas de igualdade de gênero delas e suas percepções pessoais sobre o tema. O *survey* é replicável e pode ser aprimorado e refinado para estudos futuros.

Com a média das respostas obtidas foi possível identificar as dimensões culturais (baixa distância do poder, média aversão à incerteza, médio individualismo, baixa masculinidade e média orientação de curto prazo) e as práticas organizacionais (orientação a resultado, orientação a funcionários, orientação profissional, sistema aberto, controle frouxo e são pragmáticas) segundo os respondentes, sendo que elas tiveram uma média abaixo de 50% quando questionado sobre suas práticas de igualdade de gênero.

Essas características de cultura demonstram que as empresas aceitam mais os riscos, se preocupam com o bem-estar e qualidade de vida dos funcionários, sendo que esses são envolvidos nas decisões, são receptivas a novos funcionários e consideram as qualidades dos candidatos acima de outros fatores nos processos seletivos. A estrutura hierárquica é mais

horizontal, o nível de estresse no ambiente de trabalho é mais baixo e existe trabalho e gestão de grupos. Esses pontos estão de acordo com o que foi levantado na revisão bibliográfica de as empresas com menor desigualdade de gênero são mais inovadoras e criativas.

As empresas estão evoluindo em relação ao trabalho das mulheres, seja na proporção no quadro de funcionários e em cargos de liderança, seja nas adaptações da rotina de trabalho ou nas políticas que promovam a equidade de gênero, respeitando as diferenças entre homens e mulheres para que possam ter as mesmas oportunidades. Dessa forma, as empresas possuem um papel muito importante no empoderamento feminino e na busca pela igualdade de gênero, não só pelo seu papel social, mas também pelas vantagens de curto, médio e longo prazo, desde incentivos fiscais com a licença-maternidade de seis meses até a mudança de cultura, com equipes mais diversas, criativas e ágeis, e a diferenciação no mercado.

Quando questionados sobre a permanência em um emprego caso a organização fosse considerada desigual, observa-se que os participantes consideraram buscar novos empregos, o que é compatível com o fato de 95,26% deles consideram a igualdade de gênero ser importante dentro e fora das organizações, com notas 4 ou 5 na escala. A média das respostas por gênero pode apontar que as mulheres sejam mais conscientes em relação a esse assunto do que os homens, o que pode ser justificado por serem justamente elas as mais afetadas no *status quo*, mas ainda assim, os homens que responderam o questionário tiveram média 3,47, o que mostra que o assunto também possui relevância para eles.

As mulheres passam a ter uma importância estratégica cada vez maior, não só por representarem uma grande parcela de mão de obra que pode ser incorporada na economia mundial (A MULHER..., 2013), mas por lidarem de forma mais natural com a diversidade, terem maior sensibilidade e por construírem equipes de trabalho heterogêneas e sinérgicas, criativas, trazendo maiores inovações e agilidade às suas empresas.

O primeiro passo para o avanço em direção a igualdade já está sendo dado, que é dar visibilidade para a luta das mulheres e reconhecer a existência de preconceito e discriminação de gênero no ambiente de trabalho, muitas vezes implícito. A partir daí, é possível trabalhar variáveis que diminuam e mitiguem esse problema.

Os processos seletivos às cegas estão ganhando espaço nas empresas, de forma que os candidatos sejam selecionados por seus pontos fortes e qualidades, fugindo dos vieses que todos possuem de escolher aqueles que são nossos semelhantes. Treinamentos de diversidade, programas de *mentoring* e planejamento de carreira, palestras internas e em atividades para

recrutamento, são atividades que apareceram no questionário, tanto nas perguntas como nas respostas dos participantes da pesquisa como comentário do que é praticado em suas empresas.

Segundo a ONU Mulheres (2010), foram criados sete princípios de empoderamento das mulheres para acelerar a integração das mulheres em todos os níveis de atividades econômicas e sociais, como a definição de metas relacionadas à igualdade de gênero, declarações explícitas das empresas contra a discriminação de gênero e programas de capacitação.

A partir de teorias estudadas previamente no curso de Engenharia de Produção, este trabalho proporcionou à autora ampliar algumas áreas de conhecimento, capacidade de pesquisa e análise, senso crítico e reflexão. Dessa forma, as habilidades adquiridas serão úteis na atuação profissional e cidadã, também pela importância do tema abordado neste trabalho.

Podem-se destacar algumas limitações encontradas no desenvolvimento do trabalho:

- a) não foi encontrado nenhum artigo anterior que estabeleça a relação entre a cultura organizacional de Hofstede e a igualdade de gênero nas empresas;
- b) o uso de apenas perguntas objetivas pode não ser suficiente para um diagnóstico efetivo da realidade das empresas estudadas, bem como algumas perguntas podem ser mais específicas do que outras;
- c) para a grande maioria das empresas o número de respostas foi muito baixo para uma análise significativa de sua cultura e igualdade de gênero; e
- d) a análise de documentos internos das empresas poderia enriquecer a discussão.

Por fim, sugere-se para trabalhos futuros:

- a) aplicar a pesquisa para grupos específicos dentro das empresas, incluindo pessoas com diferentes posições hierárquicas, pais, mães, recém-contratados e pessoas que trabalhem ali há alguns anos;
- b) conseguir a participação de mais homens e em ambientes nos quais a discussão pela igualdade de gênero não seja comum;
- c) complementar a pesquisa com informações qualitativas obtidas através de entrevistas e visitas às empresas;
- d) buscar dados econômicos sobre as empresas estudadas de forma a estabelecer relações dos resultados obtidos com a participação de mulheres no quadro das empresas;
- e) fazer novos estudos considerando as dimensões de forma isolada, principalmente a feminilidade *versus* masculinidade; e
- f) fazer novos estudos considerando os tipos de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006).



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A MULHER e a matemática da igualdade. **Harvard Business Review**, Abr/2013.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.

BORIN, F.; FIENO, P.; SAMPAIO, B. Diversidade: inclusão ou estratégia? **Harvard Business Review**, out/2015.

BRAGA, M. A finalidade da empresa, valor e propósito. **Harvard Business Review**, fev/2017.

CAHUSAC, E.; KANJI, S. Giving up: How gendered organizational cultures push mothers out. **Gender, Work & Organization**, v. 21, n. 1, p. 57-70, 2014.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. Rev. ed ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2006. (The Jossey-Bass business & management series).

DOBBIN, F.; KALEV, A. Por que fracassam os programas em prol da diversidade. **Harvard Business Review**, jul/2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p.489-505, 2016.

HILAL, A. Brazilian National Culture, Organizational Culture and Cultural Agreement: Findings from a Multinational Company. **International Journal of Cross Cultural Management**, v.6, n.2, p.139-167, 2006.

HOFSTEDE, G. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**, v. 9, n. 1, p. 42-63, 1980.

HOFSTEDE, G. Multilevel Research of Human Systems: Flowers, Bouquets and Gardens. **Human Systems Management**, v. 14, n. 3, p. 207-217, 1995.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

HOUSE, R.; HANGES, P.; JAVIDAN, M.; DORFMAN, P; GUPTA, V. **Culture, leadership, and organizations**: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro, 2008.

KRAMER, Mark R.; PORTER, Michael E. Estratégia e Sociedade: o elo entre vantagem competitiva e responsabilidade social empresarial. **Harvard Business Review**, 2007.

MACARIE, F. C.; HINTEA, C.; MORA, C. M. Gender and Leadership. The Impact of Organizational Culture of Public Institutions. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, v. 7, n. 32, p. 146-156, 2011.

MALVESTIO, A. Desconstruindo preconceitos. **Harvard Business Review**, mar/2017.

ONU MULHERES. **Princípios de Empoderamento das Mulheres**: igualdade significa negócios. 2<sup>a</sup> edição, 2011.

PROBST, E. R; RAMOS, P. **A evolução da mulher no mercado de trabalho**. Santa Catarina, 2003.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 2004.

SUCASAS, A. L. A igualdade da mulher no trabalho pode gerar 27,2 trilhões de reais em lucros. **El País**, jan/2017.

VERBEKE, W. A revision of Hofstede et al.'s (1990) organizational practices scale. **Journal of Organizational Behavior**, v.21, n.5, p.587-602, 2000.

ZIMMERMANN, A.; PROBST, G.; HERMANN, C.; FERREIRA, P. A contribuição da estratégia social para a vantagem competitiva. **Harvard Business Review**, fev/2017.

## APÊNDICE A – Questionário de pesquisa

### 1. Identificação

Você se identifica como:	( <input type="checkbox"/> ) Homem ( <input type="checkbox"/> ) Mulher
Ano de formatura:	
Curso e faculdade:	
*Favor especificar se for da USP – São Carlos	
Suas respostas são em relação a qual empresa?	
Há quanto tempo trabalha ou estagia na empresa em questão?	( <input type="checkbox"/> ) Até seis meses ( <input type="checkbox"/> ) De seis meses a dois anos ( <input type="checkbox"/> ) De dois a cinco anos ( <input type="checkbox"/> ) Mais de cinco anos
Porte da empresa:	( <input type="checkbox"/> ) 1 a 10 funcionários ( <input type="checkbox"/> ) 11 a 50 funcionários ( <input type="checkbox"/> ) 51 a 200 funcionários ( <input type="checkbox"/> ) 201 a 1000 funcionários ( <input type="checkbox"/> ) Mais de 1000 funcionários
Em qual cidade você trabalha ou estagia?	

### 2. Dimensões culturais

#### Baixa versus alta distância do poder

**Dentro da sua área, os gestores valorizam:**

A minha iniciativa,  
críticas e perguntas

A ordem e eles nunca são  
criticados ou questionados

**Quanto ao seu relacionamento com seus gestores:**

Os trato como iguais e  
a relação é horizontal

Relação chefe-subordinado é  
polarizada e o tratamento é formal

#### Baixa versus alta aversão à incerteza

**Os seus gestores:**

São pouco resistentes à  
mudança e são líderes  
transformadores

São resistentes a mudanças  
e têm controle hierárquico

**O seu trabalho:**

Possui riscos calculados,  
tarefas possuem  
resultados incertos a  
serem atingidos

As tarefas possuem  
resultados certos a serem  
atingidos e nenhum risco

**Seu setor:**

É orientado pelos  
relacionamentos e com  
menor estresse no trabalho

É orientado pelas tarefas  
e possuir maior estresse  
no trabalho

**Coletivismo versus individualismo****No seu setor, os gestores:**

Fazem gestão de grupo

Fazem gestão de indivíduos

**São mais importantes:**

Os relacionamentos  
interpessoais

As tarefas e a empresa

**O reconhecimento e promoções:**

Consideram a  
capacidade de trabalhar  
em grupo

Resultam de trabalho e  
habilidades individuais

**Feminilidade versus masculinidade****Quanto ao seu desempenho no trabalho:**

Não é tão importante e  
falhar é um problema  
pequeno

É muito importante e falhar  
é um desastre

**A resolução de conflitos é por meio:**

Da resolução de problemas e  
negociação

“Que vença o mais forte”

**Com relação ao incentivo dos gestores:**

É a mesma para homens e  
mulheres

É maior para homens

### Orientação de curto *versus* longo prazo

**Os seus gestores consideram o tempo de livre dentro da rotina:**

Como sendo importante

Como sendo não tão importante

Não é importante no relacionamento profissional

É importante no relacionamento profissional

### **Status:**

A solução única para um problema

Respostas diferentes para um problema

### **No trabalho, busca encontrar:**

### 3. Práticas organizacionais

### Orientada a processo *versus* resultado

**Você e seus colegas:**

Gostamos de aprender, não nos preocupando tanto com os resultados

Nos esforçamos ao máximo para alcançar o melhor resultado possível

### Orientada a trabalho *versus* funcional

**A empresa se importa com seus problemas pessoais e atua na resolução de conflitos.**

Discordo totalmente

Concordo totalmente

**Em decisões que afetam diretamente os funcionários, a empresa considera a opinião deles**

Discordo totalmente

Concordo totalmente

### Profissional *versus* paroquial

**Para você, a empresa prioriza:**

A qualidade das tarefas e projetos realizados

A quantidade de tarefas e projetos realizados

### Sistema aberto *versus* fechado

**Para você, as relações entre gestores, funcionários e alta gestão são:**

Abertas e próximas      Fechadas e reservadas

**Controle firme versus frouxo**

**Seus gestores estão disponíveis para conversar e tirar dúvidas.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Quão comum é um gestor, funcionário ou membro da alta liderança fazer brincadeiras sobre a empresa ou seu trabalho?**

Pouco comum      Muito comum

**Normativo versus pragmático**

**A empresa e seu negócio lhe ajudam a compreender melhor o mundo e intervir nele?**

Não ajudam      Sim, ajudam

**A preocupação maior da empresa é:**

Que os funcionários sigam corretamente as regras      Que os funcionários se desenvolvam profissionalmente

**4. Práticas de igualdade de gênero**

**No seu setor de trabalho há:**

Mais homens      Mais mulheres

**No seu setor, homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**O salário não depende do gênero e sim do cargo e desempenho individual.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Considerando as afirmações anteriores, o restante da empresa se assemelha ao seu setor.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Na baixa liderança da empresa há:**

Mais homens      Mais mulheres

**Na alta liderança da empresa há:**

Mais homens      Mais mulheres

**A empresa possui uma área de responsabilidade social ou similar.**

Mais homens      Mais mulheres

**A empresa se posiciona abertamente sobre questões de igualdade de gênero.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A empresa promove a educação, capacitação e desenvolvimento profissional para as mulheres.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**É comum acontecerem palestras e seminários sobre igualdade de gênero no seu trabalho.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A empresa mede e divulga os progressos para alcançar a igualdade de gênero.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**A empresa em que trabalha possui práticas que facilitam a vida materna.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Seus colegas e o ambiente de trabalho não são machistas.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Já ouviu relatos de assédio sexual contra mulheres que trabalham comigo.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Existe um canal formal de denúncia de assédio sexual.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

## 5. Percepções pessoais sobre igualdade de gênero

**Reflito sobre situações cotidianas que possam refletir a desigualdade de gênero.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Me envolvo ativamente em discussões sobre igualdade de gênero.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Considero importante a igualdade de gênero dentro e fora da empresa.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

**Consideraria trocar de emprego caso o setor e/ou a empresa seja muito desigual.**

Discordo totalmente      Concordo totalmente

Depoimentos e/ou comentários:	
-------------------------------	--