UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Campus de Marília

OFICINA UNIVERSITÁRIA
CULTURA ACADÊMICA Editora

Diretrizes para a representatividade feminina nas organizações: gestão da diversidade e indicadores

Ana Clara Leite Pedersoli
Tuani Carla Fuzati
Valquíria da Mota Luchini
Luana Maia Woida

Como citar: PEDERSOLI, Ana Clara Leite *et. al.*. Diretrizes para a representatividade feminina nas organizações: gestão da diversidade e indicadores. *In*: MOREIRA, Fábio Mosso *et. al.* (org.). Transversalidade e verticalidade na Ciência da Informação. Marília: Oficina Universitária; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2025. p.267-288. DOI: https://doi.org/10.36311/2025.978-65-5954-613-8.p267-288

All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).
Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).
Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Capítulo 15

Diretrizes para a representatividade feminina nas organizações: gestão da diversidade e indicadores

Ana Clara Leite Pedersoli[1], *Tuani Carla Fuzati*[2], *Valquíria da Mota Luchini*[3] *e Luana Maia Woida*[4]

Introdução

Na sociedade contemporânea, as mulheres ainda enfrentam dificuldades para conseguir galgar postos de trabalho formais, com o agravante de que não concorrem apenas com homens, mas também com as tecnologias, na medida em que estas prometem mudar o mundo do trabalho nas próximas décadas, eliminando a necessidade de trabalhadores e trabalhadoras. O desenvolvimento constante das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) e a automatização da produção promovem e intensificam a substituição de postos de trabalho, que antes eram exercidos apenas por pessoas. O referido desenvolvimento das TICs foi sentido principalmente após a pan-

1 Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. E-mail: ana.pedersoli@unesp.br. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6493-8503. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8113532501157987.

2 Mestrado em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. E-mail: tuani.fuzati@unesp.br. Lattes: http://lattes.cnpq.br/2441024319988276.

3 Mestranda em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. E-mail: valquiria.luchini@unesp.br. Lattes: http://lattes.cnpq.br/8657608589606255.

4 Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Paulista – UNESP. E-mail: luana.m.woida@unesp.br. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3621-9154. Lattes: https://orcid.org/0000-0003-3621-9154.

https://doi.org/10.36311/2025.978-65-5954-613-8.p267-288

demia mundial da COVID-19 cujo crescimento neste setor foi de 13% em 2020 (Algar Telecom, 2022). Várias temáticas têm se destacado na Ciência da Informação, assim como, no ambiente organizacional, dentre elas: fake news, big data, gestão do conhecimento e gestão da diversidade. Os fenômenos sociais, psicossociais, culturais, políticos e econômicos afetam direta ou indiretamente o cenário organizacional e informacional.

Este estudo tem como foco a temática gestão da diversidade, com ênfase em mulheres nas organizações. A Ciência da Informação se aproxima dessa temática na medida que interage com questões de gênero e de diversidade, isso porque a efetiva participação em processos de produção, compartilhamento e acesso à informação, muitas vezes, é prejudicado pela presença de barreiras que emergem em condições que envolvem o desrespeito e a violência física e psicológica com relação a determinados grupos, como o das mulheres, os quais passam a ser percebidos como importantes na produção de informação, de conhecimento e de inovação para as organizações. Nesse sentido, é papel da Ciência da Informação a compreensão da gestão da diversidade, da representatividade dos diferentes grupos nas organizações, uma vez que isso afeta diretamente na produção, compartilhamento e acesso à informação gerada. Embora a diversidade discuta a inserção e o aproveitamento de pessoas de grupos distintos, as mulheres são o grupo enfatizado no presente artigo.

No Brasil colonial (1500-1822), as mulheres eram associadas a um papel de submissão: mulheres brancas tinham o papel social de mães e cuidadoras do lar enquanto os maridos se responsabilizavam pelo aspecto financeiro da família; no caso de viuvez, elas faziam trabalhos autônomos, como venda de doces artesanais e aulas de piano. Por sua vez, as mulheres negras não eram entendidas como sujeitos de direito e tinham a imagem associada a serviços domésticos para terceiros (Administrativo Kienbaum, 2021; Fragoso, 2021).

Assim, historicamente, as mulheres adquiriram seus primeiros direitos trabalhistas após a elaboração da Constituição de 1934, consequência do processo de industrialização no país, e que assegurava às mulheres a igualdade salarial de gênero e direitos a gestantes. No entanto, ainda nos dias atuais, esta e outras leis trabalhistas são insuficientes para que, de fato,

mulheres sejam respeitadas e consigam participar no ambiente de trabalho formal e qualificado.

Ao abordar a temática mulheres, é válido ressaltar que neste estudo considera-as em sua amplitude, ou seja, são consideradas cisgênero ou transgênero que se reconhecem como mulheres, independente de etnia, idade, orientação sexual ou quaisquer outras razões sociais.

Isto posto, indo ao encontro das mulheres e da desigualdade de gênero no mercado de trabalho, aborda-se a gestão da diversidade. O termo 'diversidade' inclui todos e todas, independente de questões políticas, sociais e culturais. Na atualidade, o debate sobre diversidade é contínuo perante o combate a preconceitos, dentre eles: machismo, racismo, transfobia, homofobia e preconceitos religiosos. No contexto administrativo, trabalha-se com a gestão da diversidade, considerando que o conceito surgiu no final da década de 1960 nos Estados Unidos e passou a ser considerado parte da estratégia dos negócios nos anos 90 (Cardoso *et al*., 2007).

Atentar-se à gestão da diversidade em uma empresa ou organização, significa considerar as individualidades das pessoas que compõem sua estrutura, resultando em uma unidade em que seus componentes se sintam acolhidos e se identifiquem com a cultura organizacional, bem como participem com representatividade dos diferentes processos, entre os quais os vinculados à informação. Como consequência, os funcionários tendem a se comprometer mais com os valores organizacionais e com seus trabalhos, podendo gerar efeitos sobre os lucros das empresas e melhorar na entrega de um produto ou serviço por organizações não lucrativas. Entretanto, praticar a gestão da diversidade não consiste apenas na contratação de pessoas de diferentes perfis (mulheres, LGBTQIA+, pessoas negras, etc), mas na regularidade da prática no ambiente interno das empresas, seja a partir de promoção de debates quanto a preconceitos ou de investimento no desenvolvimento profissional dos funcionários de maneira igualitária.

No Brasil, após a pandemia de COVID-19, a desigualdade salarial entre homens e mulheres, segundo os dados de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), é de cerca de 22% (Dyniewicz, 2023), junto a outros fatores como a incipiência de mulheres em cargos de liderança nas empresas, questiona-se: quais condutas devem ser tomadas no

intuito de promover a mulher no ambiente corporativo? E, existem diretrizes adotadas pelas organizações para orientar tais condutas?

O objetivo geral deste estudo foi analisar diretrizes organizacionais sobre a representatividade feminina no ambiente organizacional, especificamente: a) mapear conceitos de 'gestão da diversidade'; b) resgatar aspectos históricos a respeito de mulheres nas organizações; c) verificar indicadores de representatividade feminina nas organizações; d) sugerir diretrizes que promovam a representatividade feminina nas organizações.

Justifica-se este estudo perante a incipiência de pesquisas científicas na área da Ciência da Informação que abordem a representatividade feminina no ambiente de trabalho, mesmo considerando se tratar do 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável, que visa "Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas", com destaque para as seções 5.5, 5.a e 5.c (Nações Unidas Brasil, [2023?]). Em 19 de junho de 2023, foi realizada uma busca nas bases de dados *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) e Base de Dados Referencial de Artigos de Periódicos em Ciência da Informação (BRAPCI).

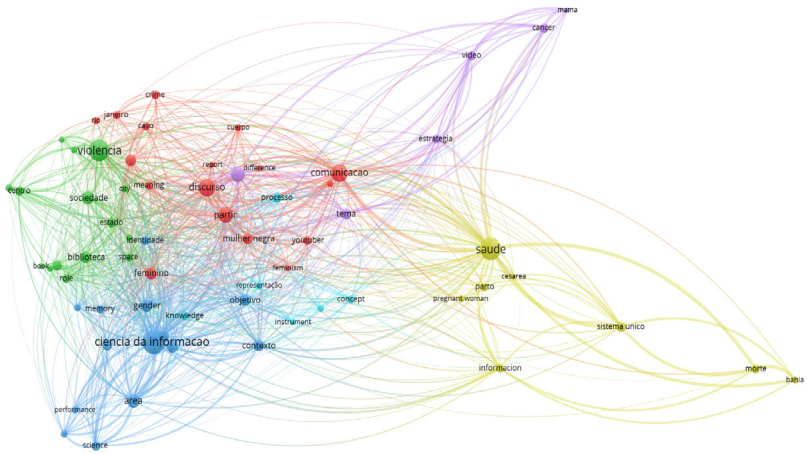
Na Scielo, adotando-se os termos 'representatividade', 'feminina' e 'trabalho', foram recuperados quatro documentos, dos quais apenas três possuíam maior proximidade com a temática proposta neste estudo, com publicações iniciadas em 2018. Na BRAPCI, ao buscar isoladamente o termo 'mulher', nota-se que o tema apresenta publicações desde 1991, com aumento expressivo a partir de 2016, totalizando 213 documentos recuperados. No entanto, quando se acrescenta à busca a palavra 'trabalho', apenas 4 documentos são recuperados, com textos que datam entre 2003 e 2012.

Ao selecionar as palavras-chave dos 213 documentos recuperados na BRAPCI a partir da busca pelo termo 'mulher', destaca-se no mapa gerado, exposto na Figura 1, que a palavra 'representação' aparece em segundo plano, mas outras temáticas recebem atenção como a violência e a saúde.

A partir do levantamento na Figura 1, nota-se que diante da quantidade de documentos recuperados, poucos de fato correspondem ao cenário de representatividade e, consequentemente, igualdade de gênero no ambiente organizacional. Este estudo, aborda a temática com base nas análises

comparativa e SWOT de documentos como leis trabalhistas e indicadores de gestão da diversidade relacionados às mulheres no mercado de trabalho.

Figura 1 - Palavras-chave vinculadas à produção sobre 'mulher' na BRAPCI



Fonte: Autores com base nos dados da BRAPCI (2023).

Gestão da diversidade

O desenvolvimento organizacional flui em torno das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) e da intersecção entre a gestão da informação e a gestão do conhecimento. Em ambientes organizacionais, interpreta-se a gestão da informação como um conjunto de atividades que objetivam um diagnóstico das necessidades informacionais, também, pode ser definida como uma gestão formal e explícita, por exemplo, as políticas de funcionamento registradas de uma organização. De encontro, a gestão do conhecimento é informal e foca o conhecimento tácito, incluindo o compartilhamento de ideias e conhecimento que ocorre naturalmente e diariamente nas organizações a partir das redes comunicacionais, inicialmente, não registradas (Valentim, 2008).

A partir da gestão do conhecimento, é extraída a inovação. Com a Agenda 2030, aprovada em 2015, e os Objetivos de Desenvolvimento

Sustentável (ODS), inovar tornou-se necessidade para as organizações e, neste contexto, significa suprir com os ODS, destacando-se para este estudo o ODS 5 - "Igualdade de Gênero" (Nações Unidas Brasil, [2023?]). Neste cenário, para o funcionamento das organizações é enquadrada uma terceira gestão, a gestão da diversidade. O Brasil é marcado pela pluralidade sociocultural e identidade do povo brasileiro, ou seja, pelo misto de culturas, etnias, gênero, regionalismo, etc. (Benedito *et al.*, 2022). Desta forma, é questionada a existência das minorias, termo que não se refere a questões quantitativas, mas a grupos sociais historicamente marginalizados perante o processo de garantia dos direitos básicos, neste grupo: idosos, indígenas, LGBTQIA+, mulheres, negros, pessoas com deficiência (PCDs) e pessoas de baixa renda (Spagna, 2023). Sendo assim, a gestão da diversidade no ambiente organizacional consiste na inclusão igualitária de todos, segundo Nkomo e Cox (1999, p. 334-335) entendendo-se diversidade como:

> A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade, inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Ressalta-se que a gestão da diversidade se difere de ações afirmativas, como o processo de cotas no Brasil. As ações afirmativas são intervenções políticas ante a questões de desigualdade, decorridas de fenômenos sociais, por exemplo, a escravidão de pessoas negras no país; enquanto que, em um mesmo cenário, a gestão da diversidade resume-se a medidas administrativas, próximas de um sistema meritocrático (Alves; Galeão-Silva, 2004).

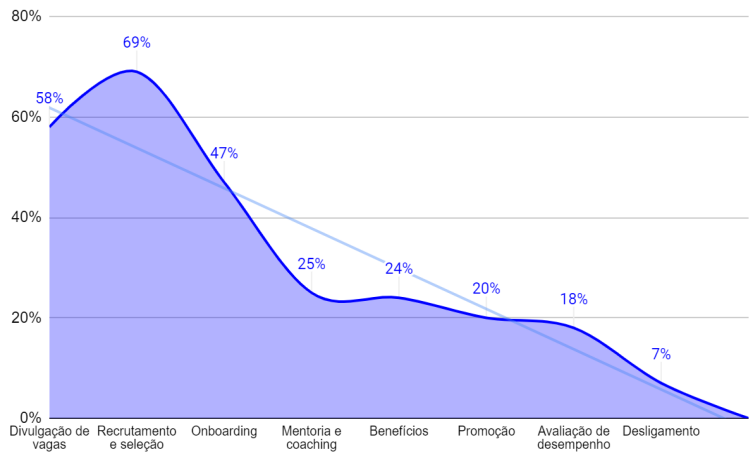
Diante dos cenários políticos e sociais, Benedito (*et al.*, 2022) traduz a gestão da diversidade para discurso organizacional, que visa um ambiente flexível e inovador. O propósito é que a partir dos processos de inclusão e identificação para com a organização, os trabalhadores produzam mais, consequentemente, gerando mais lucros, objetivo semelhante em parte aos dos sistemas de organização do trabalho no decorrer da Revolução Industrial no país, dentre eles, o Taylorismo e o Fordismo. Esta gestão se dá

a partir de ações como políticas de funcionamento que incluem questões de igualdade e equidade, líderes atentos a diversidade e igualdade salarial de pessoas de sexo oposto que ocupem o mesmo cargo.

A pesquisa "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações", realizada pela Deloitte anualmente, mapeia como as empresas brasileiras correspondem às demandas de pluralidade. Em 2022, 374 empresas participaram da coleta da pesquisa, dessas: 90% manifestaram clareza sobre os benefícios das iniciativas de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) e concordaram que essas práticas contribuem para a inovação; apenas 52% têm uma área dedicada a DE&I; 51% das empresas com áreas dedicadas às ações de diversidade, têm a área liderada pelos recursos humanos, enquanto apenas 9% dos casos, pelo conselho de administração. Para além da área dedicada às iniciativas de DE&I, 79% das empresas afirmaram ter frentes voluntárias – em formas de grupos, comitês ou squads -, que atuam com estas questões (Deloitte, 2022).

Em contrapartida a existência de áreas e frentes voluntárias dedicadas a DE&I, é observado como estas funcionam diante das etapas das jornadas dos profissionais nas organizações, destacado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – DE&I ao longo das etapas da jornada dos profissionais na organização (respostas múltiplas)



Fonte: Autores com base nos dados da Deloitte (2022).

Nota-se que apesar de existir nas organizações ações voltadas a DE&I, existe a dificuldade de mantê-las diante das etapas da jornada dos profissionais nas organizações, sendo mais abrangentes no decorrer dos processos de divulgação e recrutamento e seleção das vagas, e menos a partir dos processos de *Onboarding* até o desligamento.

Os autores Alves e Galeão-Silva (2004) apontam o caráter ideológico da gestão da diversidade junto à dificuldade histórica, no Brasil, de se identificar grupos discriminados. Isto posto, para a aplicação da gestão da diversidade nas organizações no país, faz-se necessário prioritariamente treinamentos e apresentações sobre a temática.

Mulheres e mercado de trabalho

É muito comum localizar estudos sobre o comportamento informacional de estudantes e pesquisadores, quando muito, pesquisas sobre estudantes ou pesquisadores de áreas específicas. Quando o interesse se volta ao ambiente de trabalho, o tema inclui uma produção de informação ou conhecimento, bem como seu compartilhamento, embora não haja um interesse em saber se os diferentes grupos de trabalhadores e trabalhadoras realizam essa produção e compartilhamento de modo distinto. Ignorar a gestão da diversidade no ambiente organizacional, faz com que a Ciência da Informação permaneça alheia aos seus efeitos sobre a informação. Por isso, é necessário compreender como os grupos são compostos e sua relação com o mercado de trabalho, uma vez que isso limita a representação deles em processos de produção e compartilhamento de informação dentro das organizações.

O cenário contemporâneo, composto por uma série de particularidades evidenciadas por questões simbólicas, subjetivas, transversais e verticais, é o de um mundo globalizado e interdependente, constituído por mudanças, fortes desequilíbrios e injustiças sociais (Drummond, 2007). Entretanto, no ambiente de trabalho mulheres ainda lidam com a desigualdade de gênero, justificada erroneamente por questões sociais, culturais e

biológicas (Cappelle *et al.*, 2007). A desigualdade de gênero no mercado de trabalho não é atual, referente às mulheres neste contexto:

Da variação salarial à intimidação física, da desqualificação intelectual ao assédio sexual, elas tiveram sempre de lutar contra inúmeros obstáculos para ingressar em um campo definido – pelos homens – como "naturalmente masculino" (Rago, 1997, p. 486).

No Brasil Colonial (1500-1822) as mulheres eram associadas ao papel de submissão no contexto familiar, seja perante suas próprias famílias, ou a terceiros – como no caso das mulheres negras destinadas a trabalhos domésticos para outras famílias, vestígio do período de escravidão no país. Ao se inserirem no mercado de trabalho, principalmente durante a Revolução Industrial, que no Brasil começou na segunda metade do século XIX, em 1890, as mulheres operárias estrangeiras representavam 34% do total de operários, com a maioria empregada na indústria têxtil, enquanto em 1920, de 247 indústrias têxteis, estrangeiras ou não, as mulheres ocupavam 50,96% da força de trabalho neste setor e trabalhavam mediante a condições precárias e desigualdade salarial (Rago, 1997).

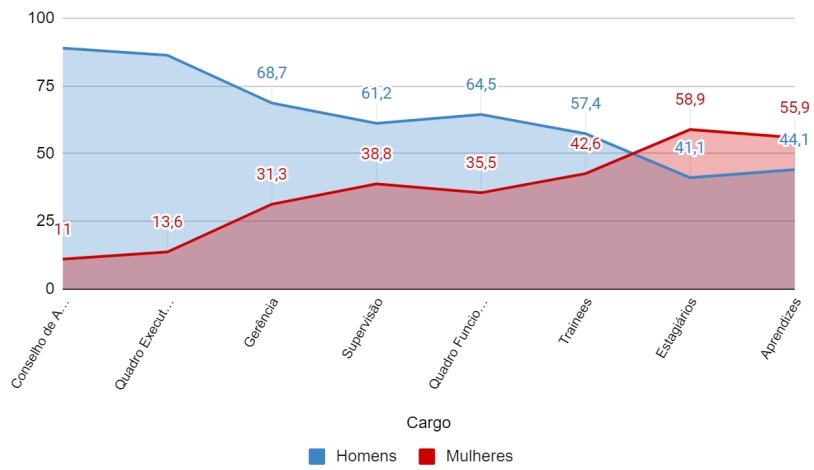
Mesmo com a possibilidade de desenvolver autonomia no mercado de trabalho, a Constituição de 1934 e as leis trabalhistas destacando os direitos igualitários de gênero, ainda entre os séculos XIX e XXI, social e culturalmente a mulher submissa prevaleceu como protótipo ideal. Um exemplo, é a matéria da revista Veja referente a Marcela Temer, esposa do então presidente da república em 2016, que se refere a mesma como "bela, recatada e do lar" e padrão a ser seguido (Linhares, 2016). Diante destes cenários, ressalta-se a importância do alavancamento de movimentos feministas, que surgiram no Brasil a partir do século XIX e, desde então surtiram efeitos como o direito ao voto, a criação da pílula anticoncepcional e a criação da Lei Maria da Penha contra a violência doméstica (Alves; Alves, 2013). Ao contrário do machismo, os movimentos feministas propõem a igualdade de gênero.

Com a mesma missão dos movimentos feministas de assegurar a igualdade de gênero, perante as necessidades de inovação e pressões políticas, sociais e culturais, é que nos ambientes organizacionais destaca-se

a gestão da diversidade enfocando a temática mulheres. Para se alcançar a inovação, as empresas baseiam-se nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), desenvolvidos pela ONU; especificamente o objetivo cinco, prioriza a igualdade de gênero: segurança para com as mulheres nas esferas públicas e privadas; direitos sobre o próprio corpo; igualdade no ambiente de trabalho desde questões salariais a representações em cargos de liderança; uso das TICs para promover o empoderamento feminino (Nações Unidas Brasil, [2023?]).

Segundo a pesquisa "Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas" (Instituto Ethos, 2016), para as mulheres o mercado de trabalho ainda se assemelha ao período da Revolução Industrial. A maioria das mulheres ocupam cargos de menores responsabilidades, como de aprendizes e estagiárias, enquanto os homens concentram-se em cargos administrativos, dados evidenciados no gráfico 2.

Gráfico 2 – Distribuição do pessoal por sexo (%)



Fonte: Autores com base nos dados do Instituto Ethos (2016).

Evidencia-se que apesar da pesquisa do Instituto Ethos (2016) ser a mais recente realizada por eles, os dados são referentes a anos anteriores e que, em um período mais recente, entre os anos de 2020 e 2022 ocorreu a

pandemia de COVID-19, constituindo-se em um cenário não previsto em tais dados, podendo ter sofrido alterações.

Contrapondo os dados do Instituto Ethos (2016), observam-se os resultados da pesquisa "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações" (Deloitte, 2022), com o foco em dados voltados para a gestão da diversidade com ações e frentes destinadas a mulheres nas empresas. Em 2022 as frentes voluntárias de DE&I voltadas para as mulheres tiveram 64% de representação nas empresas pesquisadas pela Deloitte, apresentando avanços nas práticas de 87% e tempo médio de existência de três anos e seis meses. Destas frentes, 75% apontaram ter orçamento. Dentre as representações em cargos de diretoria ou superior, as mulheres representavam 83% (Deloitte, 2022).

Em 2023, o Brasil teve dezesseis empresas no ranking mundial de igualdade de gênero da *Bloomberg*. O Quadro 1 a seguir destaca as cinco primeiras empresas que aparecem, para fins comparativos.

Perante a Lei, no Brasil todos são iguais, sem distinção de qualquer natureza. Diante as disposição legais da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), há a preocupação do trabalho da mulher em pontos como: carga horária de trabalho de até oito horas diárias, exclusão do processo de seleção de emprego por gênero, a exigência de atestado para provar esterilidade ou gravidez nos processos de admissão ou permanência no emprego, assédios no ambiente de trabalho, direito a licença maternidade e igualdade salarial mediante trabalhos de igual valor (Brasil, 1943). Em 2022, a Lei Nacional nº 14.457 realizou alterações na CLT e instituiu o Programa Emprega + Mulheres, em suas disposições legais constam: apoio à parentalidade na primeira infância; apoio à parentalidade por meio da flexibilização do regime de trabalho; qualificação de mulheres em áreas estratégicas para a ascensão profissional; apoio ao retorno ao trabalho das mulheres após o término da licença-maternidade (Brasil, 2022).

Quadro 1 – Igualdade de gênero em cinco empresas brasileiras incluídas no Gender Equality Index (Bloomberg, 2023)

Nome da Organização	Visão sobre igualdade de gênero	Ações voltadas para a igualdade de gênero
Afya (AFYA)[5]	"Nosso compromisso: promover a igualdade de gênero em nossas lideranças."	No relatório de sustentabilidade de 2021, o mais recente, aponta que as mulheres ocupavam 37,8% dos cargos de liderança. A empresa objetiva alcançar 50% até 2030.
AliansceSonae (ALSO3)[6]	"Alcançar 50% de participação de mulheres nos cargos de liderança, promovendo o engajamento de toda a cadeia de valor."	As mulheres ocupam 43% dos cargos de liderança. A empresa objetiva alcançar 50% até 2030.
Bradesco (BBDC4)[7]	"Consideramos a pluralidade de gêneros, raças, origens e culturas essenciais para ampliar as perspectivas nas tomadas de decisão, potencializando a nossa geração de valor, a adequada atração, retenção e satisfação dos nossos talentos e o melhor atendimento das necessidades dos nossos clientes, proporcionando cada vez mais jornadas de qualidade e adequadas aos seu momento de vida."	Em 2022, a empresa contou com mais de 44 mil funcionárias (mais de 50% do total). A empresa aponta estimular cada vez mais para que mulheres ocupem cargos de liderança, através do Programa de Lideranças Femininas, com workshops e do programa para formação e desenvolvimento de mulheres em linguagens de programação. Frente de DE&I com o Grupo de Afinidades Mulheres para Frente, que realiza encontros abordando temáticas que vão além do ambiente de trabalho: maternidade, prevenção de câncer de mama, sororidade e longevidade.
Braskem (BRKM5)[8]	"Promover a igualdade de gênero a partir de ações que envolvem o empoderamento das mulheres e a igualdade de oportunidades."	De acordo com o relatório integrado de 2022, as mulheres ocupavam 31,4% dos cargos de liderança. A empresa objetiva alcançar 45% até 2030.

Fonte: Autores.

5 AFYA. *Relatório anual de sustentabilidade*. 2021. Disponível em: https://rasustentabilidade.afya.com.br/RS_AFYA_2021_PT.pdf. Acesso em: 25 jun. 2023.

6 ALIANSCE SONAE. *Responsabilidade com as pessoas, com o meio ambiente e com o País*. [2022?]. Disponível em: https://www.alianscesonae.com.br/plataforma-esg/. Acesso em: 25 jun. 2023.

7 BRADESCO. *Relatório Integrado 2022*. Disponível em: https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/80f2e993-0a30-421a-9470-a4d5c8ad5e9f/b411dff3-201d-68fa-29bb-42b49a250f19?origin=2. Acesso em: 25 jun. 2023.

8 BRASKEM. *Pessoas e desenvolvimento:* diversidade, equidade e inclusão. [2023?]. Disponível em: https://www.braskem.com.br/diversidade. Acesso em: 25 jun. 2023.

Metodologia

O estudo é de natureza quali-quantitativa. Segundo Weber (1970) a elaboração da tarefa qualitativa baseia-se na procura de se atingir precisamente o conhecimento de um fenômeno histórico, isto é, significativo em sua singularidade. Portanto, a abordagem permitiu a análise e considerações sobre os documentos utilizados como objetos de estudo, destacando-se os indicadores de DE&I nas empresas brasileiras.

Já a abordagem quantitativa, possibilitou as análises de dados numéricos dos gráficos e figuras apresentadas. De acordo com os autores, "as quantificações fortalecem os argumentos e constituem indicadores importantes para análises qualitativas" (Grácio; Garrutti, 2005, p. 119). A pesquisa quantitativa:

> [...] é empregada pela necessidade de medir os padrões de relacionamentos e as inter-relações dos atores em uma configuração de rede, com base em seus contatos", diante disso são utilizados indicadores e dados, proporcionando a informação para o resultado. Enquanto que, a pesquisa qualitativa: "substitui a simples informação estatística, relacionada a épocas passadas (Valentim, 2005, p. 19).

Em uma pesquisa científica com abordagem quali-quantitativa, portanto, os tratamentos dos resultados podem ser complementares, enriquecendo a análise e as discussões finais (Minayo, 1997). Ao combinar as abordagens quantitativa e qualitativa, Valentim (2005, p. 84) ressalta que "possibilitam a compreensão das múltiplas nuances que envolvem o objeto de pesquisa, o que permite o aprofundamento das questões que direcionam o estudo", ou seja, combinando ambos os tipos de evidências, os pesquisadores podem obter uma visão mais holística e aprofundada dos fenômenos estudados.

A pesquisa se classifica como documental por se pautar a partir da análise dos seguintes documentos: CLT (Brasil, 1943); Lei Nacional nº

14.457/2022 (Brasil, 2022); 5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (Nações Unidas Brasil, [2023?]); resultados das pesquisas "Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas" (Instituto Ethos, 2016) e "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações" (Deloitte, 2022); diretrizes voltadas para igualdade de gênero de cinco das empresas brasileiras destacadas no ranking mundial de igualdade de gênero (Bloomberg, 2023). Além de serem uma fonte de informação contextualizada, os documentos emergem em um contexto específico e oferecem informações sobre esse mesmo contexto (Ludke; André, 1986).

Além de documental, a pesquisa também é do tipo descritiva: têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (Gil, 2002, p. 42). Como instrumento de coleta de dados optou-se por considerar como diretrizes: a missão e os indicadores, ajustando-se aos tópicos de interesse identificados na revisão de literatura realizada, os quais foram gestão da diversidade, igualdade de gênero e mulheres no mercado de trabalho.

A análise dos dados dividiu-se em duas etapas: análise comparativa e análise SWOT. A análise comparativa possibilita análises sistemáticas de diferentes ângulos a respeito de uma mesma temática, contribuindo para explicações alternativas (Collier, 1994). Enquanto que, a SWOT é um método de planejamento estratégico que analisa os cenários para tomada de decisões, considerando os fatores internos e externos.

A SWOT serve para verificar a situação e a posição em que a organização se encontra em dado momento no ambiente em que atua, e formular estratégias de acordo com o resultado encontrado. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A escolha pela análise SWOT permite melhor visualização sobre a igualdade de gênero nas organizações que já a aplicam, para que, a partir desta, destacando pontos fortes e fracos desta ação nas organizações, sejam sugeridas diretrizes que sirvam para demais organizações que ainda não desenvolveram ou apresentam incipiência nas ações de igualdade de gênero.

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças é preciso sempre observar os resultados de uma análise combinada, na qual as condições externas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente da organização (Yanaze, 2007). Sendo assim, para a análise, são considerados pelos dois primeiros pontos o ambiente interno das organizações a ser analisado e, nos dois últimos, os ambientes externos – questões políticas, culturais, sociais e educacionais que não estão sob o controle do ambiente que se aplica o método (Valentim, 2011).

Através da metodologia aplicada à pesquisa, pode-se observar os resultados das análises descritas, bem como os objetivos a serem atingidos. Neste estudo, a utilização das análises comparativa e SWOT visam construir inferências sobre a realidade da mulher no mercado de trabalho na atualidade, baseando-se na existência de programas que visam a igualdade de gênero nas organizações.

Resultados e discussões

Os resultados foram divididos em duas etapas. A primeira etapa, com o intuito de evidenciar as diferentes visões quanto a igualdade de gênero, utilizou-se do método comparativo para com: o quinto ODS; a Lei nacional nº 14.457/2022 - Programa Emprega + Mulheres; os indicadores das pesquisas "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações" (Deloitte, 2022) e "Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas" (Instituto Ethos, 2016); e de cinco das dezesseis empresas brasileiras destacadas no ranking mundial de igualdade de gênero (Bloomberg, 2023). Seguem as inferências e observações no quadro 2.

Quadro 2 – Percursos legais e diretrizes de igualdade de gênero no mercado de trabalho no Brasil

Missão			**Indicadores**		
CLT (BRASIL, 1943) e Lei Nacional nº 14.457/2022 (Brasil, 2022)		5º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (Nações Unidas Brasil, [2023?])	"Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas" (Instituto Ethos, 2016)	Pesquisa "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações" (Deloitte, 2022)	Empresas brasileiras destacadas no ranking mundial de igualdade de gênero (Bloomberg, 2023)
INFERÊNCIAS	- Valoriza-se a igualdade salarial perante o exercício de uma mesma função; - Diferente do período de Revolução Industrial, com as leis é valorizada carga horária de trabalho justa; - Qualificação de mulheres, em áreas estratégicas para a ascensão profissional, motivando o crescimento profissional para que ocupem, cada vez mais, cargos de liderança nas empresas.	- Enfoca nos direitos das mulheres sobre o próprio corpo, repudiando assédios morais e sexuais; - Igualdade salarial; - Incentivo para que as mulheres ocupem cargos de liderança no ambiente de trabalho; - Incentiva o uso das TICs para promover o empoderamento feminino.	- De acordo com os resultados da pesquisa, nota-se a predominância de homens em cargos de liderança, enquanto mulheres tendem a ocupar cargos de aprendizes ou estagiárias. A pesquisa é datada de 2016, porém, com a pandemia devido ao COVID-19, a tendência é que este quadro tenha se agravado nestes sete anos.	- Devido ao quinto ODS e a necessidade de inovação das organizações, as empresas passam a investir em projetos de gestão da diversidade. No âmbito da igualdade de gênero, 64% das empresas entrevistadas apontaram ter frentes destinadas a mulheres que em sua maioria apresentaram retorno positivo para a organização.	- Ao se observar cinco das dezesseis empresas, nota-se o foco maior em ações que promovam as mulheres em cargos de liderança, sendo que três dessas têm como meta que mulheres ocupem, no mínimo, 45% destes cargos até 2030. - O Bradesco e a Eletrobrás apontam a existência de programas de incentivo ao empoderamento feminino.

Fonte: Autores.

A segunda etapa da análise se baseou no método de análise SWOT, utilizado normalmente em ambientes empresariais, entretanto, adaptado para o contexto desta pesquisa (Quadro 3).

Quadro 3 – Inferências sobre a igualdade de gênero nas organizações

AMBIENTE INTERNO	
Forças	Fraquezas
• Amparo pela legislação; • Resolução de problemas; • Criatividade; • Inovação.	• Falta de conscientização dos colaboradores; • Conflitos; • Falta de homogeneidade e sincronia entre as equipes; • Mudança na cultura trazendo impactos negativos.
AMBIENTE EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
• Crescimento do mercado; • Responsabilidade social na organização; • Mais investimentos; • Pluralismo cultural.	• Pressão externa; • Medo das dificuldades; • Anseio nas tomadas de decisão; • Necessidade de uma gestão contínua que fortaleça a importância da diversidade e inclusão no ambiente.

Fonte: Autores.

A partir das inferências explicitadas no Qquadro 3, resultantes das informações das diferentes fontes pesquisadas, observa-se que as organizações que desenvolvem a igualdade de gênero têm a possibilidade de se pautarem em documentos e leis, como a CLT, a Lei Nacional nº 14.457 e o quinto ODS referente à Agenda 2030. Com a definição de metas e implementação de programas, cartilhas, relatórios e treinamentos para promover a representatividade feminina. Além disso, as organizações promovem a interação de grupos heterogêneos e, consequentemente, é possível que haja uma maior capacidade e facilidade na resolução de problemas, considerando os diferentes níveis de vivências e pontos de vista, promovendo a criatividade e inovação no ambiente organizacional. Em contrapartida, a falta de conscientização ou indisposição dos colaboradores quanto a questões de inclusão, implica um ambiente não harmonioso, resultando em conflitos e uma espécie de competição não saudável na organização, gerando mudanças na cultura organizacional que resultam em comportamentos improdutivos e disfuncionais.

Quanto ao ambiente externo, podem-se destacar oportunidades como crescimento no mercado, devido à visão que a sociedade tem da responsabilidade social da organização, sustentada pela Agenda 2030. Com isso, a organização poderá atrair mais investimentos e a visibilidade positiva do pluralismo cultural dentro da organização. Como as organizações estão inseridas em um contexto de mutação constante, também é extremamente importante considerar as possíveis ameaças que as rodeiam. A questão da pressão externa, por exemplo, é o que se espera da instituição enquanto organização, com isso, vem o medo das dificuldades e o anseio nas tomadas de decisões, pois há o julgamento de fazer o certo, o esperado pela sociedade. Por isso, a necessidade de uma gestão contínua que fortaleça a importância da diversidade no ambiente, que funcionará como sustentação para a superação dessas dificuldades.

Pode-se aproveitar as forças e oportunidades para diversos benefícios, incluindo a vantagem competitiva e a construção de diretrizes que norteiam as práticas da gestão da diversidade. Por sua vez, as fraquezas e ameaças são igualmente relevantes para a mesma tarefa, a de construção de diretrizes, pois a organização depende da sociedade para lucrar e se manter no mercado, devendo para isso, evitar quaisquer fraquezas e ser capaz de projetar e enfrentar ameaças. Para isto, sugerem-se diretrizes que promovam a representatividade feminina nas organizações a longo, médio e curto prazo: i) longo prazo: estabelecer indicadores de diversidade e inclusão para monitorar o progresso e identificar áreas que precisam de melhoria, este monitoramento deve ocorrer anualmente; ii) Médio prazo: criar programas de desenvolvimento e capacitação específicos para mulheres, visando fortalecer suas habilidades e competências para assumir posições de liderança – deve ocorrer em um prazo mínimo de um ano; iii) Curto prazo: estabelecer política de diversidade e inclusão que corresponda aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (principalmente o quinto), e as leis trabalhistas – prazo máximo de seis meses, sujeito a multas no caso de não desenvolvimento. Vale ressaltar que para o cumprimento de todas as diretrizes propostas, as organizações que ainda não investiram na igualdade de gênero podem consultar, também, as políticas e diretrizes das empresas que se destacam neste meio, como as dezesseis empresas brasileiras destacadas no *Gender Equality Index* (Bloomberg, 2023).

Considerações

Incentivar a igualdade de gênero e crescimento profissional da mulher nas organizações implica em dois pontos: 1) suprir com o papel social, correspondendo às demandas sociais, culturais e políticas da contemporaneidade; 2) estratégia organizacional, pela vantagem competitiva e, consequente, pelo cenário de inovação de acordo com os ODS.

Com relação ao problema de pesquisa, destaca-se a existência do quinto ODS e, no Brasil, da CLT e Lei Nacional nº 14.457/2022, entretanto, isoladamente a existência destes documentos não cumpre com o propósito. Junto às políticas públicas existentes, é necessário discutir e desenvolver diretrizes para as organizações (públicas e privadas), com outras condutas, por exemplo, um processo de monitoramento de acordo com os indicadores existentes e de multas no caso do não cumprimento. A gestão da diversidade surge como uma abordagem-chave para promover a representatividade feminina em cargos de liderança, fomentando a participação das mulheres, combatendo estereótipos de gênero e contribuindo para um ambiente inclusivo e igualitário.

Mediante aos objetivos, o estudo supre com o proposto. Foram analisadas as diretrizes organizacionais de cinco das empresas brasileiras que já desenvolvem a igualdade de gênero, selecionadas a partir do ranking da Bloomberg (2023), observou-se uma maior preocupação para que as mulheres ocupem cargos de liderança dentro destas empresas. Quanto aos objetivos específicos: mapeou-se conceitos da gestão da diversidade a partir de abordagens da Ciência da Informação e da pesquisa realizada pela Deloitte; resgatou-se aspectos históricos a respeito das mulheres com enfoque na atuação nas organizações; verificou-se os indicadores das pesquisas realizadas pela Deloitte e pelo Instituto Ethos; sugeriu-se diretrizes para as organizações considerando longo, médio e curto prazo.

Diante dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e do sistema informacional, evidencia-se a importância e necessidade de mais estudos acerca da temática na área da Ciência da Informação (CI). Este estudo enfoca a realidade das mulheres no âmbito organizacional, podendo-se expandir para mulheres em cargos de liderança na CI, um estudo métrico

sobre mulheres pesquisadoras ou um estudo a respeito das dificuldades enfrentadas pelas mesmas diariamente, como pesquisadoras e mulheres, considerando as questões sociais, culturais e políticas estruturalmente impostas ao sexo feminino. Para além dos dados apresentados neste estudo, é importante que as organizações estejam em constante reflexão e adaptação, buscando novas formas de promover a igualdade de gênero e fortalecer a participação feminina no ambiente corporativo.

Referências

ADMINISTRATIVO KIENBAUM. **História:** mulheres e o mercado de trabalho. 2021. Disponível em: https://recolocariodoce.com.br/historia-mulheres-e-o-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 16 jun. 2023.

ALGAR TELECOM. **Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC):** o que são e para que servem?. 2022. Disponível em: https://blog.algartelecom.com.br/inovacao/significado-de-tics-entenda-de-uma-vez-por-todas/. Acesso em: 13 jun. 2023.

ALVES, A. C. F.; ALVES, A. K. S. **As trajetórias e lutas do movimento feminista no Brasil e o protagonismo social das mulheres**. *In*: SEMINÁRIO CETROS NEODESENVOLVIMENTISMO, TRABALHO E QUESTÃO SOCIAL, 4., 29 a 31 maio 2013, Fortaleza – CE – UECE – Itaperi. Disponível em: https://www.uece.br/eventos/seminariocetros/anais/trabalhos_completos/69-17225-08072013-161937.pdf. Acesso em: 23 jun. 2023.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37615. Acesso em: 18 jun. 2023.

BENEDITO, B. O.; RIBEIRO, M. A.; DAMIAN, I. P. M.; WOIDA, L. M. Perspectivas entre gestão do conhecimento e gestão da diversidade. **Informação & Informação**, Londrina, v. 27, n. 1, p. 126-150, 2022. Disponível em: https://brapci.inf.br/index.php/res/v/195060. Acesso em: 18 jun. 2023.

BLOOMBERG. **Gender-Equality Index.** 2023. Disponível em: https://www.bloomberg.com/professional/gender-equality-index/. Acesso em: 23 jun. 2023.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943.** Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm. Acesso em: 25 jun. 2023.

BRASIL. Lei n. 14.457, de 21 de setembro de 2022. Institui o Programa Emprega + Mulheres e Jovens e altera […]. **Diário Oficial da União**, seção 1, Brasília, DF, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.html. Acesso em: 25 jun. 2023.

CAPPELLE, M. C. A.; BRITO, M. J.; MELO, M. C. O. L.; VASCONCELOS, K. A. A produção científica sobre gênero nas organizações: uma meta-análise. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 13, n. 3, p. 502-528, 2007. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/19493/a-producao-cientifica-sobre-genero-nas-organizacoes--uma-meta-analise. Acesso em: 23 jun. 2023.

CARDOSO, J. A. S.; FARIAS FILHO, J. R.; CARDOSO, M. M. S.; DEIRO, R.; OLIVEIRA, U. Gestão da Diversidade: uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 36, p. 1-12, 2007. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/279660477_Gestao_da_diversidade_uma_gestao_necessaria_para_estimular_a_inovacao_e_aumentar_a_competitividade_das_empresas_de_contabilidade_e_auditoria. Acesso em: 16 jun. 2023.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico:** fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COLLIER, D. El método comparativo: dos décadas de cambio. *In:* SARTORI, G.; MORLINO, L. **La comparación en las ciencias sociales.** Madrid: Allianza, 1994. p. 51-80.

DELOITTE. **Pesquisa "Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações".** 2022. Disponível em: https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html. Acesso em: 18 jun. 2023.

DRUMMOND, V. S. **Confiança e liderança nas organizações.** São Paulo: Cengage Learning, 2007.

DYNIEWICZ, L. Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE. **CNN Brasil**, 2023. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/. Acesso em: 16 jun. 2023.

FRAGOSO, C. A evolução da mulher no mercado de trabalho. **RH portal**, 2021. Disponível em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-evoluo-da-mulher-no-mercado-de-trabalho/. Acesso em: 16 jun. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRÁCIO, M. M. C.; GARRUTTI, É. A. Estatística aplicada à educação: uma análise de conteúdos programáticos de planos de ensino de livros didáticos. **Revista de Matemática e Estatística**, São Paulo, v. 23, n. 3, p.107-126, abr. 2005.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** 2016. Disponível em: https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/. Acesso em: 23 jun. 2023.

LINHARES, J. Marcela Temer: bela, recatada e "do lar". **Revista Veja,** 2016. Disponível em: https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar. Acesso em: 23 jun. 2023.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

MOHER, D.; STEWART, L.; SHEKELLE, P. All in the family: systematic reviews, rapid reviews, scoping reviews, realist reviews, and more. **Systematic Reviews**, London, v. 4, n. 168, 2015. Disponível em: https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.186/s13643-015-0163-7. Acesso em: 24 jun. 2023.

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil.** [2023?]. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 16 jun. 2023.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. *In:* CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

RAGO, M. Trabalho Feminino e sexualidade. *In:* PRIORI, M. Del (org.). **História das mulheres no Brasil.** 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004. p. 484-507.

SPAGNA, J. **Minorias sociais:** o que você precisa saber sobre o tema?. 2023. Disponível em: https://guiadoestudante.abril.com.br/atualidades/minorias-sociais-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-tema. Acesso em: 18 jun. 2023.

VALENTIM, M. L. P. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, Joao Pessoa, v. 1, n. 1, 2008. Disponível em: http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/119521. Acesso em: 24 jun. 2023.

VALENTIM, M. L. P. (org.). **Métodos qualitativos de pesquisa em Ciência da Informação.** São Paulo: Polis, 2005. (Coleção Palavra-Chave, 16). Disponível em: https://abecin.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Metodos-qualitativos.pdf. Acesso em: 01 ago. 2023.

VALENTIM, M. L. P. **Planejamento estratégico Método SWOT.** 2011. Material Didático – 48 slides. Disponível em: https://slideplayer.com.br/slide/10784986/. Acesso em: 18 jun. 2023.

WEBER, M. The methodological foundation sociology. *In:* COSER, L. A.; ROSEMBERG, B. (ed.). **Sociological Theory:** a book of readings. 3. ed. Toronto: The MacMillan Company, 1970. p. 248-258.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação**: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.